

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE HISTÓRIA**

**O GRUPO SADIA E
A PRODUÇÃO INTEGRADA**

O LUGAR DO AGRICULTOR NO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL

ARMANDO JOÃO DALLA COSTA

CURITIBA, janeiro de 1993

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA
DEPARTAMENTO DE HISTORIA

M E S T R A D O

O GRUPO SADIA E A PRODUÇÃO INTEGRADA
O LUGAR DO AGRICULTOR NO COMPLEXO AGRO-INDUSTRIAL

ARMANDO JOAO DALLA COSTA

Dissertação submetida ao Curso de
Mestrado em História do Brasil, do
Departamento de História na
Universidade Federal do Paraná, em
cumprimento parcial dos requisitos
para obtenção do título de Mestre
em História.

APROVADA PELA COMISSÃO EXAMINADORA EM 09/02/1993

PROF. DR. LANDO ROGERIO KROETZ (Orientador)

PROFa. DRa. ROSELI MARIA ROCHA DOS SANTOS

PROF. Me. DINARTE BELATO

CURITIBA-PR. Fevereiro de 1993

Dedico este trabalho a

Albino e Delvina,
papai e mamãe

Rosa, Maria e André,
mulher e filhos, que amo

a meus irmãos,
agricultores integrados

AGRADECIMENTOS

A CAPES e CNPq, pela bolsa de estudo, sem a qual seria impossível a elaboração da pesquisa.

Ao Professor Orientador Dr. *Lando Rogério Kroetz*, por ter acompanhado todos os passos desta pesquisa, do início ao fim. A Prof^a Dr^a *Roseli Rocha dos Santos*, co-orientadora, pelas valiosas sugestões em termos de conteúdo e metodologia.

A *Rosa*, minha companheira, pelo apoio, leitura e correção dos originais. Pela ajuda inestimável na busca de informações e paciência pelo tempo dedicado a este trabalho.

A *Maria e André*, meus filhos que, sorrindo ou chorando, no colo ou no chão, com a esperança que representam, me incentivaram nesta pesquisa.

Aos professores do Departamento de História da UFPR, pela dedicação e empenho de transmitir conteúdo e metodologia de pesquisa científica.

Aos funcionários do Departamento de História da UFPR, pela sua dedicação e paciência.

Aos funcionários da Biblioteca, pelo bom atendimento nos três anos de mestrado.

Aos trabalhadores da SEAB/Deral pela atenção e pelas informações que nos cederam.

Aos funcionários do setor de Assessoria de Comunicações da Sadia, pelos dados e informações, que foram fundamentais na elaboração deste trabalho.

Aos companheiros do Deser, pelo seu compromisso e dedicação em favor dos pequenos agricultores e pela paciência e apoio na elaboração desta pesquisa.

Aos agricultores integrados entrevistados, pelas informações cedidas. As suas organizações, Sintcrave e Sinsusc, pelo seu trabalho e pela busca de soluções coletivas para estas categorias.

A todas as pessoas que, de alguma forma colaboraram para a realização deste trabalho.

I N D I C E

INTRODUÇÃO	1
I O AGRICULTOR E O COMPLEXO AGROINDUSTRIAL	9
1.1 A FORMAÇÃO DO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL	9
1.1.1 A Teoria do Agribusiness.....	9
1.1.2 Complexo Agroindustrial e Economia de Rede	12
1.2 COMPLEXO CARNES E A HISTORIA DOS GRUPOS AGROINDUSTRIAIS.....	23
1.2.1 Início da Avicultura e Suinocultura Industrial.....	23
1.2.2 Santa Catarina e o crescimento das grandes empresas	26
1.2.3 Expansão da economia no Oeste	30
1.2.4 Nascimento e crescimento dos grandes frigoríficos..	31
1.2.5 O Oeste Catarinense e a produção integrada	40
1.2.6 Organizações de representação do CAI	42
1.3 A SUBORDINAÇÃO DO AGRICULTOR INTEGRADO	45
II GRUPO SADIA NO MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL	51
2.1 COMERCIO: CAPITAL INICIAL DA SADIA 1924-1950.....	51
2.2 SADIA BUSCA OS GRANDES CENTROS CONSUMIDORES 1950-1964	59
2.3 PRODUÇÃO E VENDAS A NIVEL NACIONAL 1964-1990.....	65

2.4 SADIA HOJE: PRODUÇÃO, VENDAS, PERSPECTIVAS.....	66
2.4.1 Unidades industriais	67
2.4.2 Areas de atuação do Grupo Sadia	76
2.4.3 Comercialização dos produtos	87
2.4.4 Produtos Sadia no mercado internacional	94
2.4.5 Sadia e perspectivas futuras	100

III A SADIA E A AGROINDUSTRIA NO PARANA 105

3.1 INICIO DA AVICULTURA INDUSTRIAL	105
3.2 EVOLUÇÃO DOS ABATES DE SUINOS, BOVINOS E AVES	111
3.2.1 Evolução dos abates de suínos	111
3.2.2 Evolução dos abates de bovinos	115
3.2.3 Evolução dos abates de aves	122
3.3 CONCENTRAÇÃO DA AGROINDUSTRIA DE CARNES EM POUCAS EMPRESAS.....	129
3.4 REGIONALIZAÇÃO DA AGROINDUSTRIA DE CARNES .	132
3.5 SADIA E SUA PARTICIPAÇÃO NO ABATE DE SUINOS, BOVINOS E AVES.....	133

IV INTEGRADOS E A PRODUÇÃO DA MATERIA-PRIMA DA SADIA 139

4.1 PRODUÇÃO AGRÍCOLA INTEGRADA.....	139
4.2 OS CONTRATOS DE INTEGRAÇÃO.....	145
4.3 FOMENTO AGROPECUARIO E A QUALIDADE DA MATERIA PRIMA.....	154
4.4 EXIGENCIAS PARA SER INTEGRADO A EMPRESA....	168
4.5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA INTEGRAÇÃO.....	176
4.6 ORGANIZAÇÃO DOS INTEGRADOS.....	184

4.7 PROPOSTAS PARA A PEQUENA PROPRIEDADE.....	190
4.7.1 Projeto 21	191
4.7.2 A Pequena Propriedade no Ano 2000	193
4.7.3 Cooperação Agrícola	197
CONCLUSÃO	203
ANEXOS	217
FONTES E BIBLIOGRAFIA.....	250

INDICE DE QUADROS

1	SADIA - Produção do Grupo em 1991 (em ton)	70
2	SADIA - Unidades produtoras de grande porte por Estado	74
3	SADIA - Composição da receita operacional bruta - 1990	75
4	SADIA - Capacidade instalada das diversas atividades	75
5	SADIA - Abate de Aves - 1972/90 (em mil unidades)	78
6	SADIA - Abate de Bovinos - 1971/89 (em unidades)	81
7	SADIA - Abate de Suínos - 1969/90 (em mil unidades)	83
8	SADIA - Unidades Comerciais no Brasil - 1991	92
9	SADIA - Evolução do número de Funcionários - 1972/91	94
10	BRASIL - Empresas exportadoras de frango - 1990	96
11	SADIA - Receita com exportações - 1975/91	100
12	SADIA - Evolução dos integrados em suínos e aves - 1981/91	165
13	DA GRANJA - Estrutura de custos de produção - 1990	183

INDICE DE TABELAS

1	Fundação dos Frigoríficos Catarinenses - 1940 a 1975	33
2	SADIA - Evolução da Produção - 1980/91 (em ton)	71
3	SADIA - Exportações e total da Receita bruta (em US\$ milhões).....	100
4	SUINOS-PR - Evolução dos abates por empresa 1969/91	112
5	BOVINOS-PR - Evolução dos abates por empresa 1969/91	117
6	AVES-PR - Evolução dos abates por empresa 1969/91	123
7	FUMO - Região Sul - Demonstrativo da safra 91/92	194

INDICE DE GRAFICOS

1	SADIA - Produção de Aves e Industrializados - 1980/91	73
2	SUINOS-PR - Evolução do abate inspecionado (em nº de cabeças).....	114
3	BOVINOS-PR - Evolução do abate inspecionado (em nº de cabeças).....	121
4	AVES-PR - Evolução do abate inspecionado (em nº de cabeças)	127

INDICE DE MAPAS

1	SADIA - Unidades Industriais e Comerciais - 1991	85
2	SADIA - Unidades Agropastoris e de Serviços - 1991	86

INDICE DE ANEXOS

1	Ata da Assembléia de Fundação da SADIA	218
2	Relação das empresas do Grupo Sadia	219
3	Grupo Sadia no Paraná	221
4	Grupo Sadia em São Paulo	224
5	Sadia - Principais dados numéricos - 1991	231
6	Sadia - Projeto 21	234
7	Sadia Concórdia - Contrato de Parceria Avícola	240
8	Perdigão Agroindustrial - Contrato de Parceria Avícola ...	242
9	Ceval Agroindustrial - Contrato de Parceria Avícola	245
10	Associação Regional dos Avicultores de Itapiranga.....	247
11	Fórmula para cálculo da Percentagem do parceiro	248

S I G L A S

ABEF - Associação Brasileira de Exportadores de Frango
 ABRA - Associação Brasileira de Reforma Agrária
 ACAV - Associação Catarinense de Avicultores
 ACRAVE - Associação dos Criadores de Aves de Santa Catarina
 ANAB - Associação Nacional de Abatedouros Avícolas
 ANFAR - Associação Nacional de Indústrias de Rações
 Defensivos Animais
 APINCO - Associação dos Produtores de Pinto de Corte
 APA - Associação Paulista de Avicultura
 BADEP - Banco de Desenvolvimento do Paraná
 CACEX - Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil
 CAI - Complexo Agro-Industrial
 CCLP - Cooperativa Central de Laticínios do Paraná - Batavo
 CEAG-SC - Centro de Assistência Gerencial de Santa Catarina
 CEE - Comunidade Econômica Europeia
 COMABRA - Companhia Brasileira de Alimentos
 COOPERCENTRAL - Cooperativa Central Oeste Catarinense
 DERAL - Departamento de Economia Rural
 DESER - Departamento Sindical de Estudos Rurais
 FAF - Fundação Attilio Francisco Xavier Fontana
 FAO - Organização de Alimentação e Agricultura das Nações Unidas
 GATT - Agreement on Tariffs and Trade Acordo Geral de Tarifas e
 Comércio
 GEIPOA - Grupo Especial de Inspeção dos Produtos de Origem Animal
 IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e
 Social
 IPEA - International Poultry Export Association
 MAGASA - Maximiliano Gaidzinski
 MERCOSUL - Mercado Comum do Sul
 MRCOC - Micro Região Colonial Oeste Catarinense
 SAICC - S.A. Indústria e Comércio Chapecó
 SEAB - Secretaria de Estado de Agricultura e Abastecimento
 SEBRAE-PR - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do
 Paraná
 SIF - Serviço de Inspeção Federal
 SINDIRAÇÕES - Sindicato Nacional das Indústrias de Rações
 Balanceadas
 SINSUSC - Sindicato dos suinocultores de Santa Catarina
 SINTCRAVE - Sindicato dos Trabalhadores Integrados na Criação de
 Aves do Estado de Santa Catarina
 SPF - Specific Pathogen Free
 STR - Sindicato dos Trabalhadores rurais
 SUDCOOP - Cooperativa Central Agropecuária Sudoeste Ltda
 UBA - União Brasileira de Avicultura
 USDA - Departamento de Agricultura dos Estados Unidos
 USFD - United States Farming Department

INTRODUÇÃO

Este trabalho, apresentado como exigência parcial na obtenção de título de mestre em História do Brasil, buscará resgatar a teoria do Complexo Agro-Industrial, a partir de um caso concreto. Além de analisar a história da Sadia, estudará a relação que se estabelece entre as agroindústrias e seus produtores de matéria prima, também chamados *integrados* ou *parceiros*.

A pesquisa visa alcançar os seguintes objetivos:

a) Entender a origem da teoria dos Complexos Agro-Industriais e ver como os autores nacionais trabalham este tema. A partir daí e da análise de um caso concreto, buscar uma definição própria sobre o CAI.

b) Conhecer a história da Sadia sob os pontos de vista da produção e vendas. Neste sentido, buscará entender a lógica que rege a Empresa no sentido de onde instalar suas unidades industriais, comerciais, agropastoris e de serviços. Além disso, o que significa para ela atuar no mercado internacional.

c) Pesquisar a estratégia de uma empresa com atuação nacional, num determinado Estado. Neste caso, como e porquê a Sadia se instalou no Paraná, quais seus ramos de atuação e a importância desta unidade da federação para as empresas Frigobrás, Moinho da Lapa e Sadia Comercial.

d) Saber como as agroindústrias estabelecem relações que lhes garantam matéria prima na qualidade e quantidade necessárias para atender suas necessidades. Além disso, o estudo reconstruirá a preocupação recente da organização por parte dos integrados, tanto avicultores como suinocultores.

e) Por fim, a pesquisa buscara entender como as agroindústrias resolvem o desafio da produção e produtividade, tanto para atender ao crescente mercado interno, quanto para enfrentar a concorrência internacional.

Metodologicamente, fez-se primeiro a leitura do material. Aliás, a produção teórica a respeito, ainda é escassa, especialmente no que se refere à história das principais empresas agroindustriais. Os historiadores pouco têm se dedicado ao assunto. As teses e dissertações que retratam tal história são de economistas, sociólogos e outros cientistas políticos, mais que de historiadores.

Os resultados desta pesquisa foram divididos em quatro capítulos. O primeiro apresenta um levantamento da discussão feita atualmente a respeito do Complexo Agro-Industrial.

A partir de uma análise da historiografia, procura saber onde os autores brasileiros se apóiam teoricamente. Busca a origem desta discussão, vendo como o tema foi desenvolvido e quais as tendências atuais a respeito.

Outro objetivo é entender como e a partir de onde se desenvolveram os atuais complexos agroindustriais. Neste caso, centrou-se o interesse nos que atuam no setor de carnes, pois possibilitarão analisar a relação entre eles e os pequenos produtores integrados.

O lugar a partir de onde se desenvolveram os maiores conglomerados atuais é o Estado de Santa Catarina. Lá, surgiram e se fortaleceram os principais grupos nacionais.

Além das grandes empresas serem de Santa Catarina, é no Oeste daquele Estado que iniciaram e até hoje estão solidamente implantadas. Aquela região, de pequenas propriedades, é fundamental para a produção da matéria prima que garante o avanço de tais empresas.

Através das leituras buscou-se recuperar a história dos principais grupos agroindustriais: Sadia, Perdigão, Chapeco, Ceval, Coopercentral e Eliane.

Outro objetivo é perceber como estão organizadas as representações associativas do empresariado que atua no setor agroindustrial.

A subordinação do agricultor ao Complexo Agro Industrial é tema da maioria dos autores que estuda o assunto. Buscou-se ver como trabalham esta temática e a que conclusão chegam.

Com estas leituras, formou-se um referencial teórico que permitiu a pesquisa de campo e a elaboração do trabalho final de mestrado.

O segundo capítulo busca recuperar a história da Sadia. Pesquisa suas origens no Oeste catarinense e, a partir daí, procura entender a lógica de expansão na direção dos grandes centros consumidores. Além de entender a história e o lugar de sua produção, a pesquisa busca fazer o mesmo do ponto de vista das vendas. O objetivo é entender a estratégia usada pela empresa para atender todo o território nacional.

Outro aspecto, de relevante importância é entender a presença da empresa no mercado internacional. De um lado, exportando seus produtos para mais de 40 países, de outro, instalando escritórios comerciais em pontos estratégicos: Tóquio (mercado do Oriente), Milão (Mercado Comum Europeu), Buenos Aires (Mercosul).

Buscou-se entender a situação atual da Sadia no sentido de suas diversas áreas de atuação, sempre no setor de alimentação. Além disto, as perspectivas de atuação futuras da Empresa, no mercado nacional e internacional.

No terceiro capítulo procurou-se estudar um caso concreto de atuação da Sadia a nível local. O objetivo foi ver como e porquê a Empresa se instalou no Paraná e como foram se desenvolvendo suas atividades.

A partir da década de 1980, o Paraná passou a ser um dos principais Estados de atuação para a Empresa. Buscou-se entender, não só sua atuação no abate e industrialização de aves, suínos e bovinos, mas também como atua no ramo de compra,

esmagamento e produção de derivados de soja, desde farelo até margarina. Além disso, o Paraná é a principal ponte para os produtos Sadia saírem para o mercado externo.

Um dos objetivos deste capítulo será acompanhar o início e desenvolvimento da avicultura industrial no Estado. Além disso, conhecer e entender os planos desenvolvidos a nível de governo para atrair as grandes empresas do setor.

A pesquisa irá acompanhar sua implantação e o que elas significaram no sentido de concentrar os abates de aves, suínos e bovinos em número cada vez menor de empresas.

Por outro lado, buscará entender a estratégia de localização destas empresas nas diversas regiões, para entender os motivos que levaram os frigoríficos a se estabelecer no interior, longe dos grandes centros consumidores.

A Sadia trabalha abatendo e industrializando aves, suínos e bovinos. Aliás, é o único Estado onde a Empresa atua nestes três setores ao mesmo tempo. O objetivo é ver sua participação em termos percentuais, em cada atividades destas.

O Paraná é palco de um dos principais parques industriais da Sadia. Buscou-se ver onde estão localizadas estas indústrias e como é feita a comercialização dos produtos Sadia.

O quarto capítulo trata da produção da matéria prima e da relação entre a empresa e outro setor que é fundamental neste elo da integração, o produtor integrado.

Subdividiu-se este capítulo em sete outros itens, para melhor compreender a complexidade de como esta organizada a produção integrada da matéria prima das empresas agroindustriais.

Primeiramente buscou-se entender o que é a produção sob forma de integração. Viu-se como foi definida a integração vertical e horizontal e como isto acontece no caso concreto da Sadia.

Para garantir quantidade, qualidade e constância no abastecimento da matéria prima, as empresas instituíram os contratos de integração. Via contrato, eles garantem mercado cativo para suas rações, pintos (patos, suínos), medicamentos e controlam totalmente a compra da matéria prima produzida.

Estudou-se como e de que forma os contratos de integração, escritos ou não, representam a modernização das relações capitalistas no campo e as condições que estabelecem para ambos os lados.

Ao estudar o fomento agropecuário, buscou-se entender como funciona e porque é tão importante para a Empresa. Principalmente falando em qualidade da matéria prima.

Ao mesmo tempo analisou-se como a Empresa atuou no início e como foi implantando, pioneiramente tal sistema. Ao crescer e se instalar em outros Estados, acompanhou-se como foi adotada e implantada a experiência de produção integrada, desenvolvida a partir do Oeste catarinense.

Não são todos os produtores rurais aceitos na integração. As empresas, especialmente na produção de aves, fazem uma rigorosa seleção. Buscou-se entender como funciona esta escolha e quais as condições que os frigoríficos impõem.

E comum entre os produtores, integrados ou não, discutirem as vantagens e as desvantagens da integração. Procurou-se entender esta discussão a partir de textos que analisam este tipo de produção, a partir do discurso da Empresa e a partir da opinião dos próprios integrados, colhida nas entrevistas.

A organização sindical dos produtores rurais é muito recente (vem das décadas de 1950 e 1960) e fraca. Poucas lutas tem feito em prol dos suinocultores e avicultores propriamente ditos. Objetivou-se entender como, no final da década de 1980, surgiram o Sindicato dos Criadores de Aves e o Sindicato dos suinocultores de Santa Catarina.

Já no final do capítulo, foram analisadas as propostas que surgem para a pequena propriedade. Estudou-se o *Projeto 21*, da Sadia e *A Pequena Propriedade no Ano 2000*, da Souza Cruz. Além destas, foram pesquisadas propostas alternativas de organização de associações. A mais completa, é a do Movimento Sem Terra, que procura articular a produção local com a estadual e nacional.

Para elaborar a pesquisa e atingir os objetivos acima mencionados, foi trabalhado com diferentes materiais. Cada capítulo tem uma peculiaridade e um corpo bibliográfico e de fontes específico.

No primeiro, buscou-se fazer leitura e análise da bibliografia existente sobre *agribusiness* e complexo agro industrial, tanto no sentido de resgatar a origem histórica dos termos, como na sua aplicação atual.

Neste sentido, foram utilizados desde livros que se preocupam com a origem e conceituação atual dos termos; que envolvem estudos sobre a origem e história das principais empresas agroindustriais nacionais e da relação que estabelecem com seus produtores integrados, até artigos e textos de conferências que têm a mesma preocupação.

No segundo capítulo trabalhou-se basicamente com dados e informações da própria empresa. Utilizou-se o livro de Attilio Fontana que, além de tratar da vida familiar e política, fala dos negócios, atividades comerciais, empresariais e dos princípios que o guiaram.

Numa visita ao Centro Administrativo da Sadia, em Alphaville, no Barueri, município da grande São Paulo, junto à Assessoria de Comunicações da Empresa, conseguiu-se outros materiais importantes para este capítulo.

Trata-se de cópia dos Relatórios Anuais da Sadia de 1975 a 1991, no que diz respeito à produção e vendas; exemplares da Revista *Integração*, órgão interno da Fundação Attilio Francisco Xavier Fontana, de 1986 a 1992. A revista, traz em cada número, reportagem especial sobre uma empresa do Grupo, com diversas informações, ajudando a entender a história e a situação atual de cada uma delas. Além disso, conseguiu-se material produzido pela Assessoria de Comunicações.

Evidentemente que este tipo de material faz uma defesa intransigente da empresa. Portanto, ao utilizá-lo, tomou-se o cuidado de não fazer da dissertação pura e simplesmente um material de propaganda da Sadia, embora algumas vezes possa-se ter caído nesta armadilha. Trata-se de material que não explora

contradições, adversidades, problemas, mostrando sempre os aspectos positivos da empresa. A revista *Integração*, busca passar a ideologia da harmonia e boa convivência entre capital e trabalho.

Além desse material, utilizou-se outros trabalhos, especialmente dissertações de mestrado. Trata-se de textos mais elaborados, críticos, com um posicionamento teórico-científico, no sentido de entender todo o fenômeno do complexo agro-industrial.

No terceiro capítulo trabalhou-se basicamente com dados levantados pela SEAB/Deral. Utilizou-se suas informações para entender a participação das empresas nos abates de carne, sua localização e quando passaram a atuar em cada setor.

Para as informações dos planos governamentais de incentivo às empresas e de esclarecimento sobre as condições do Estado para desenvolver o setor agroindustrial, trabalhou-se com dados organizados pelo Cebrae-PR.

Para recuperar a história da implantação, desenvolvimento e atual situação das empresas da Sadia que atuam no Paraná, foram extraídas informações de exemplares da revista *Integração* e de outros materiais fornecidos pela Assessoria de Comunicações da Empresa.

Quanto ao material usado no quarto capítulo, pode ser dividido em três tipos.

Trabalhou-se com autores franceses e ingleses, ao tratar da integração e dos contratos. Foi naquelas publicações que este assunto foi mais desenvolvido. Também utilizou-se teses e dissertações, artigos e publicações específicos sobre agroindústria.

Utilizou-se material da empresa, sobretudo a revista *Integração*, material da Assessoria de Comunicações, Relatórios Anuais da Sadia, cópias de contratos de integração e uma proposta de alteração destes contratos, elaborada a partir de uma associação de produtores integrados.

Por fim, foram utilizadas várias entrevistas feitas pelo autor, com integrados. Foram entrevistados avicultores e suinocultores, especialmente no Oeste e Sudoeste do Paraná e no Oeste de Santa Catarina, no segundo semestre de 1991 e no primeiro semestre de 1992. O autor realizou também entrevistas com diretores do Moinho da Lapa S.A. e da Sadia Concórdia S.A., para saber *o outro lado da história* e, com os presidentes do Sindicato dos Trabalhadores Integrados na Criação de Aves e do Sindicato dos suinocultores de Santa Catarina.

Foram colocados no final do texto vários anexos. São onze documentos. Mesmo nesta quantidade, achou-se por bem relacioná-los todos, pois trata-se de documentos que fornecem detalhes complementares e, na sua maior parte, de difícil acesso. Com isto, pretendeu-se *facilitar* a vida para futuras pesquisas.

Ao longo deste trabalho optou-se por não citar nomes de entrevistados. Trata-se de pessoas com diferentes posições na cadeia produtiva e cujas posições, se publicadas nominalmente, poderiam trazer eventuais problemas.

I O AGRICULTOR E O COMPLEXO AGROINDUSTRIAL

1.1 A FORMAÇÃO DO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL

1.1.1 A TEORIA DO AGRIBUSINESS

O Complexo Agroindustrial - CAI - só tem condições de se desenvolver e se instalar com o avanço de vários fatores capitalistas de produção na e para a agricultura. Neste sentido, a própria teoria sobre o CAI passa a ser escrita depois de muitas experiências concretas na produção de grãos e na produção animal "integrada".

A agricultura cada vez mais vai sendo enquadrada na cadeia global da circulação do capital. Quem passa a dominar o processo, fazendo sua articulação, é o grande capital. A articulação do lucro em jogo, envolvido nas transformações da agricultura e a massa de interesses dos vários setores gerou o conceito de *Agribusiness*.

A teoria do *Agribusiness* nasceu, no início da década de 1950, na Universidade de Harvard, no *Agriculture and Business Program at the Harvard Business School* e recebeu sua primeira formulação no famoso *A Concept of Agribusiness*.

O termo *agribusiness* foi cunhado numa conferência em Boston (EUA), em 1955, por J.H.Davis e apareceu pela primeira vez publicado na literatura internacional¹ já no início do ano seguinte².

No livro publicado em parceria, Davis e Goldberg³ definem o *agribusiness* como "a soma de todas as operações

1 DAVIS. J.H. *From Agriculture to Agribusiness*, Harvard Review Press, Boston, USA, 34 (1), jan/fev/1957.

2 SILVA. José Graziano da. *Complexos Agroindustriais e outros complexos*, in *Reforma Agrária*, Revista da ABRA, Campinas, SP, V.21, n 3, set/dez/91, p.6-7.

3 DAVIS. J.H.; GOLDBERG, R.A. *A Concept of Agribusiness*, Harvard University, Boston, 1957.

envolvidas no processamento e distribuição dos insumos agropecuarios, as operações de produção na fazenda e; o armazenamento, processamento e a distribuição dos produtos agrícolas e seus derivados".

A nova palavra Agribusiness foi criada para exprimir a estreita interdependência e as múltiplas inte-relações da agricultura com os demais segmentos económicos, ou seja: "Agribusiness é a soma de todas as operações que compreendem a produção e a distribuição dos insumos para a unidade produtiva agrícola; as operações produtivas na unidade agrícola em si; o armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e de seus sub-produtos"⁴.

"Um sistema de commodities agribusiness... entrosou todos os participantes na produção, processamento e marketing de um único produto agrícola, incluindo fornecedores, operadores, processadores, atacadistas e varejistas, envolvidos num fluxo de commodities dos insumos iniciais até o último consumidor. Também inclui as instituições e preparativos que afetam e coordenam o sucessivo estágio do fluxo de commodities, tais como governo, mercados, integração contratual, integração vertical, associações comerciais, cooperativas, corporações cooperativas, tipo *joint venture*, parceiros financeiros, entidades financeiras, grupos de transporte e organizações educacionais"⁵.

O capital monopolista produziu efetivamente um instrumental teórico capaz de delinear e aclarar sua prática em curso, regular-lhe os mecanismos, estabelecer estratégias de expansão e subordinação e, principalmente, permitir que o Estado e os empresários possam tomar decisões levando em conta a totalidade da cadeia de interesses em jogo.

"As progressivas mudanças em nossa sociedade, desde os pequenos mercados locais de alimentos supridos pela produção e processamento também locais para os grandes mercados nacionais e internacionais exigiram um novo e complexo sistema de alimentos. A produção

4 BELATO, Dinarte. *Camponeses integrados*, Dissertação de Mestrado, Campinas, SP, maio de 1985, p.161.

5 GOLDBERG, Ray A. *Agribusiness Coordination: a system approach to the wheat, soybean and Florida Orange Economies*, Boston, Harvard University, 1968, p.3, in: BELATO, Dinarte, *Camponeses Integrados*, op.cit., p.162.

sazonal e as grandes distâncias que envolvem a coleta, transporte e estocagem de alimentos, exigem rápida comunicação ao longo de toda a cadeia que vai do produtor ao consumidor, originam uma variada maquinaria de coordenação e comunicação destinadas a amarrar as várias partes de um sistema de alimentos. Todos esses elementos conduziram a complexidade de nosso complexo total de alimentos" (BELATO, 1985:4).

O corpo teórico e prático formulado pela *Business Harvard School*, preparado para a etapa de expansão monopolista generalizada na agricultura americana a partir da década de 1950, começa, a expandir-se em plano mundial num jogo conjugado de forças imperialistas. Entram aí o Grupo de Roma, o *Agribusiness Council*, as fundações ligadas aos grandes conglomerados industriais com pesados interesses na agricultura como a Ford, Rockfeller, Heinz, Agnelli, entre outras, o Banco Mundial, os Bancos Regionais, a FAO (Organização de Alimentação e Agricultura das Nações Unidas) e os programas de pesquisa agrícola dos países em desenvolvimento, tanto do ponto de vista financeiro, quanto técnico e científico.

E nessa nova onda expansiva do capital que a teoria e a prática do agribusiness tem condições de exercer um papel útil na articulação das políticas e estratégias de alimento e matérias primas agrícolas na fase monopolista.⁶

As transformações ocorridas na agricultura são tão grandes e radicais que o próprio conceito de agricultura, de setor agrícola, com suas especificidades desaparece. Em seu lugar começa a tomar corpo o conceito de sistema alimentar ou cadeia agro-alimentar que perpassa, em segmentos verticalizados: os insumos e equipamentos; a produção de mercadoria agrícola; o processamento; a estocagem e a distribuição.

Ela deixa de ser auto-suficiente e passa a depender de indústrias que se estabelecem antes e depois dela e pode ser assim dividida:

- "Produção a "montante" dos bens e equipamentos agroindustriais (máquinas, sementes, adubos, inseticidas, herbicidas, produtos farmacêuticos e outros);

⁶ BELATO, Dinarte, *Camponeses Integrados*, op.cit., p.160-168.

- Produção agrícola e florestal propriamente dita...;
- Processamento agroindustrial destes produtos a "jusante" (agroindústrias alimentares);
- Distribuição destes produtos ao mercado final de consumo (serviços de estocagem e transporte, comercialização por atacado e varejo, consumo organizado) (BELATO, 1985:171).

Assim, a agricultura, com o avanço tecnológico e a formação cada vez mais definitiva dos complexos agroindustriais, se reduz a mera produtora de matérias primas, subordinando-se aos segmentos a montante e a jusante, cada vez mais oligopolizados.

1.1.2 COMPLEXO AGRO-INDUSTRIAL E ECONOMIA DE REDE

A maioria dos autores brasileiros que estuda o tema entende o Complexo Agro-Industrial como um todo, envolvendo desde a indústria a montante, a agricultura propriamente dita e a agroindústria, ou indústria a jusante.

No entanto, observam-se algumas diferenças entre eles. No texto do Centro de Assistência Gerencial de Santa Catarina - CEAG-SC, os autores trabalham, antes de chegar ao conceito e entendimento do CAI, o desenvolvimento da agroindústria contratual no mundo.

Essa metodologia possibilita um melhor entendimento a respeito da origem onde os pioneiros da integração no Brasil foram se inspirar. Por outro lado, é falha ao trazer informações escassas e imprecisas, que não dão uma idéia clara de como isto aconteceu.

Vejamos sua análise: Na Inglaterra, a produção de frangos e ovos é desenvolvida mais comumente sob a forma de uma integração entre empresas. A firma integradora possui plantéis de reprodutores, centrais de incubação, granjas de criação de frangos, poedeiras, fábricas de rações e unidades para processamento de ovos ou abate de frangos.

Estas granjas estão geralmente instaladas em localidades com disponibilidade de mão-de-obra adequada e abundância de matéria prima para fabricação de ração⁷.

7 CEAG-SC. *Análise do Sistema de Integração Agroindustrial em Suínos e Aves em Santa Catarina*,

Na Itália, a produção de aves também, em sua maioria, é realizada de forma integrada. "Grandes organizações, especialmente no norte do país, operam em super-integrações: produzem as rações e os pintos de corte ou de postura, recebem as aves e os ovos dos produtores"⁸.

A agricultura contratual tem se desenvolvido em ritmo bastante acelerado na República Federal da Alemanha em uma grande diversidade de produtos, bem como de contratos de produção.

Especificamente no caso de aves, suínos e vitela, o produtor oferece as instalações, sua mão-de-obra e experiência na criação destes animais, enquanto seu sócio contratual oferece a ração, os meios de produção a utilizar (tecnologia), o controle sobre a comercialização e um preço base.

As informações sobre esse sistema de produção nos Estados Unidos indicam que, na sua maioria, a produção de aves e ovos está orientada sob uma grande integração.

"As maiores produções são feitas sob contrato dos criadores com um processador local, entrando o produtor com as instalações, equipamentos e manejo. A indústria processadora fornece os pintos, as rações, vacinas e material de desinfecção, além de mercado para o frango. As unidades de criação, no geral comportam de 12 a 15 mil frangos. Dispõem de equipamentos automáticos, criando os granjeiros mais adiantados, cinco lotes anuais em cada unidade"⁹.

No caso do Complexo Agro-Industrial, o texto não trabalha uma definição propriamente dita. Dá a entender que, no geral, compreende o CAI como indústria a montante, agricultura e indústria a jusante. Seus autores assim se expressam:

"No Brasil, como aconteceu na maioria dos países europeus e nos Estados Unidos, houve uma seqüência de implantação dos setores que formam o chamado Complexo Agroindustrial. Ao surgimento de um setor agrícola mais adiantado dentro da economia nacional, seguiu-se a implantação das indústrias

Centro de Assistência Gerencial de Santa Catarina - CEAG-SC, Florianópolis, mimeo, p.53-54.

8 A Granja, n 282, ano 27, julho de 1971, p.15, in: CEAG-SC, *Análise do Sistema de Integração Agroindustrial em Suínos e Aves em Santa Catarina*, op.cit., p.54.

transformadoras e só após inicia-se a complementação do "COMPLEXO" com as indústrias supridoras de insumos modernos" (CEAG-SC, 1978:56).

Nesta mesma linha de raciocínio segue Guilherme da Costa Delgado. Além das características gerais do CAI, ressalta o período em que surge e se consolida. Para ele, o final dos anos 60 é considerado como marco de constituição do Complexo Agroindustrial Brasileiro - CAI - denominado ainda por alguns autores de arrancada do processo de industrialização do campo¹⁰.

Esse processo caracteriza-se, segundo ele, pela implantação, no Brasil, de um setor industrial responsável pelos bens de produção para a agricultura. Paralelamente, desenvolve-se ou moderniza-se, em escala nacional, um mercado para produtos industrializados de origem agropecuária, dando origem à formação de um sistema de agroindústrias, em parte dirigido para o mercado interno e em parte voltado para a exportação.

"A constituição de um ramo industrial a montante (meios de produção para a agricultura) e a modernização do ramo industrial a jusante (processamento de produtos agrícolas) passa, necessariamente, pela modernização de uma parcela significativa da agricultura brasileira (DELGADO, 1985:34-35).

Bernardo Sorj trabalha com uma conceituação muito semelhante: *"entendemos por complexo agroindustrial o conjunto formado pelos setores produtores de insumos e maquinarias agrícolas, de transformação industrial dos produtos agropecuários e de distribuição, de comercialização e financiamento nas diversas fases do circuito"*¹¹.

Geraldo Muller tem, basicamente, a mesma posição, ao definir Complexo Agroindustrial como *"... o conjunto dos processos técnico-econômicos; sócio-políticos que envolvem a produção agrícola, o beneficiamento e sua transformação, a*

⁹ A *Granja*, n 282, ano 27, julho de 1971, p.10, in: CEAG-SC, *Análise do Sistema de Integração Agroindustrial em Suínos e Aves em Santa Catarina*, op.cit., p.55.

¹⁰ MULLER, Geraldo, *O Complexo Agroindustrial*, São Paulo, FGV, 1981, in: DELGADO, Guilherme da Costa, *Capital Financeiro e Agricultura no Brasil: 1965-1985*, Editora da Unicamp/Icone Editora, SP, 1985, p.34.

produção de bens industriais para a agricultura e os serviços financeiros e comerciais correspondentes..."¹².

Ou, "entende-se por Complexo Agroindustrial o conjunto de relações entre indústria e agricultura na fase em que esta mantém intensas conexões para trás, com a indústria para a agricultura e, para frente, com as agroindústrias e outras unidades de intermediação que exercem impactos na dinâmica agrária. O complexo agroindustrial é uma forma de unificação das relações entre os grandes departamentos econômicos com os ciclos e as esferas de produção, distribuição e consumo, relações estas associadas às atividades agrárias"¹³.

"Em termos formais, o Complexo agroindustrial - CAI - pode ser definido como um conjunto formado pela sucessão de atividades vinculadas à produção e transformação de produtos agropecuários e florestais. Atividades tais como: a geração destes produtos, seu beneficiamento/transformação e a produção de bens de capital e de insumos industriais para as atividades agrícolas. Ainda: a coleta, a armazenagem, o transporte, a distribuição dos produtos industriais e agrícolas e; ainda mais: o financiamento, a pesquisa, a tecnologia, e a assistência técnica"¹⁴.

A única voz discordante no entendimento do Complexo Agroindustrial é um texto de Angela Kageyama e José Graziano da Silva ¹⁵. Nele, os autores trabalham primeiro o *complexo rural*, caracterizando-o basicamente como determinado pelas flutuações do comércio exterior.

¹¹ SORJ, Bernard. *Estado e Classes Sociais na Agricultura Brasileira*, 2a ed., Ed. Guanabara, RJ, 1980, p.29.

¹² MULLER, Geraldo. *Agricultura e Industrialização do Campo no Brasil*, SP, Revista de Economia Política, V. 2/2, n 6, abril-junho de 1982, p.48, in: CAMPOS, Índio. *Os Colonos do Rio Uruguai. Relações entre Pequena Produção e agroindústrias no Oeste Catarinense*, dissertação de mestrado, PB, Campina Grande, 1987, mimeo, p.35-38.

¹³ MULLER, Geraldo. *As Relações Indústria-Agricultura e os Padrões Agrários no Brasil*, RASCUNHO, n 2, UNESP, Araraquara, set. 1989, p.41.

¹⁴ MULLER, Geraldo. *Complexo Agroindustrial e Modernização Agrária*, Ed. Hucitec, educ-editora da PUC-SP, SP, 1989, p. 45.

¹⁵ KAGEYAMA, Angela, SILVA, José Graziano da. *A Dinâmica da Agricultura Brasileira: do Complexo Rural aos Complexos Agroindustriais*, UNICAMP, mimeo, Campinas, SP, agosto de 1987.

No complexo rural produziam-se, nas fazendas, tanto as mercadorias agrícolas para exportação, como as manufaturas, equipamentos simples para produção, transportes e habitação, que respondiam pelas necessidades internas das próprias fazendas.

Os autores entendem que a constituição dos Complexos Agro-Industriais - CAIs - pode ser localizada na década de 1970, a partir da integração técnica inter-setorial entre as indústrias que produzem para a agricultura, a agricultura propriamente dita e as agroindústrias processadoras, integração que só se torna possível a partir da internalização da produção de máquinas e insumos para a agricultura.

Até aí não há novidades em relação aos demais autores. Sua diferença está exatamente no tratar os Complexos Agro-Industriais no plural, fazendo uma tipificação dos mesmos.

Reproduzimos a forma como eles trabalham a questão: Em termos descritivos, pode-se dizer que o setor agrícola hoje é formado por quatro segmentos diferenciados:

a - O segmento mais moderno e industrializado, integrado verticalmente e formado por *COMPLEXOS AGROINDUSTRIAIS COMPLETOS*, com três pés - a indústria a montante, a produção agrícola (ou pecuária) e a agroindústria processadora. São exemplos disto, os complexos avícola (milho, rações, aves-frigorífico) e de açúcar e álcool (implementos agrícolas e carregadeiras mecânicas-cana-usina e destilaria). Outros: carnes, soja, trigo, milho híbrido, arroz irrigado, produção de ovos.

b - Um segmento plenamente integrado à frente, isto é, as agroindústrias processadoras e que, embora altamente tecnificado, não mantém vínculos específicos com as indústrias a montante. São exemplo deste outro tipo, as fibras (algodão), frutas (laranja para suco), laticínios, parte dos grãos (milho) e oleaginosas (amendoim), legumes (tomate e ervilhas).

Neste caso, a indústria a montante não se encontra especificamente ligada num tripé, como fornecedora de um mercado delimitado e específico, mas funciona como um fator genérico de oferta de equipamentos e insumos agrícolas. São os chamados *COMPLEXOS AGROINDUSTRIAIS "INCOMPLETOS"*.

c - Um conjunto de *ATIVIDADES MODERNIZADAS* que dependem do fornecimento de máquinas e insumos extra-setoriais mas sem estabelecer *SOLDAGENS* específicas nem "para frente" nem "para trás", isto é, sem tomar a forma de complexos.

Poderiam ser incluídos neste grupo o feijão em São Paulo, o arroz no Centro-Oeste, a cebola, hortaliças e frutas de mesa.

d - Um conjunto de atividades agrícolas onde ainda prevalece a produção em bases *ARTESANAIS*, isto é, o "resto" da agricultura, ainda não modernizada nem com ligações intersetoriais fortes.

Entram aqui os "produtos de pobre" da agricultura, como mandioca e banana e os alimentos básicos: arroz de sequeiro, milho e feijão. (KAGEYAMA E SILVA, 1987:42-45)

Essa análise sobre os CAIs tem algumas vantagens. Uma delas é que ajuda a visualizar melhor os vários complexos e os setores envolvidos em cada um. Outra, é que "não põe na mesma cesta" os que estão diretamente amarrados a montante e a jusante, dos demais CAIs. Uma terceira ainda, é que diferencia os CAIs das atividades modernizadas e artesanais, não colocando toda a agricultura sob o chapéu dos mesmos.

O problema maior dessa análise, entretanto, é saber onde termina o CAI completo e inicia o incompleto. Saber em qual deles incluir cada produto concreto.

Isto pode nos dar a impressão de que a agricultura é algo estático, parado, na qual um produto pode ser encaixado numa determinada gaveta do CAI completo ou do incompleto. Ao invés disso, ela é algo cada vez mais dinâmico, onde os setores a montante e a jusante vão mudando, se modernizando e se adaptando às novas tecnologias muito rapidamente. A agricultura propriamente dita também vai mudando. Setores de pequenos produtores conseguem modernizar-se e permanecer na atividade, enquanto outros empobrecem e se proletarizam no campo ou migram para os centros urbanos.

De acordo com Green e Rocha dos Santos¹⁶, a década de oitenta representou no seio dos países desenvolvidos, um período de profunda transformação do sistema de produção, circulação e consumo de bens e serviços.

Estas mudanças coexistiram com três grandes revoluções técnicas. A informática, no setor de serviços, as diversas contribuições técnicas, que facilitaram a automatização a nível da produção industrial e a engenharia genética a nível da manipulação dos produtos vivos.

Aliado às mudanças no processo produtivo, emergiram novos valores a nível social, que tendem a mudar o comportamento dos consumidores finais, assim como o tipo de produtos consumidos.

Partindo desta nova conjuntura mundial de produção, comercialização e consumo, os autores fazem uma crítica à terminologia utilizada na conceituação do setor agroalimentar.

Começam por criticar o conceito de *filière* (linha de produto), que foi definido por Malassis¹⁷, como "*o conjunto dos agentes (empresas e administrações) e das operações (de produção, de distribuição, de financiamento), que concorrem para a formação e a transformação do produto até seu estágio final de utilização, assim como os mecanismos de ajustamento dos fluxos dos produtos e dos fatores de produção ao longo da filière até seu estágio final*".

O conceito foi largamente usado na Europa e América Latina, como instrumento organizador de informações concernentes a um tipo de estrutura produtiva. A crítica dos autores vai no sentido de que o conceito não abarca mais as mudanças que se introduziram na produção, comercialização e hábitos alimentares.

16 GREEN, Raúl H., ROCHA DOS SANTOS, Roseli. *Economía de red y restructuración del sector agroalimentario*, Paris, noviembre 1991. Comunicación presentada al seminario *Cambio técnico y restructuración del sector agroalimentario*, organizado por el Consejo Superior de Investigaciones de España, 9-11 diciembre, Madrid, p.1.

17 MALASSIS, L. *Economie Agro-Alimentaire*. Paris, Cujas, 1973, in GREEN, Raúl H.; ROCHA DOS SANTOS, Roseli. *Uma reflexão Teórica Metodológica sobre o Processo de Reestruturação do Setor Agro Alimentar na América Latina*, in: *Anais do Seminário Inovações Tecnológicas e Reestruturação do Sistema alimentar*, Curitiba, 24 a 26 de junho de 1991, p.8.

"Provavelmente o elemento mais restritivo da noção de *filière* é a importância implícita que a mesma outorga às matérias primas em detrimento dos produtos finais. A noção tende a fazer uma leitura do *amont* ao *aval*, onde o primeiro, com suas limitações próprias tende a dominar sobre o segundo. Atualmente, pode-se constatar no funcionamento real das economias agroalimentares, um poder cada vez mais determinante do *aval* sobre o *amont*. Essa nova estrutura de poder é, em grande parte, determinada pelo processo de substituição com o qual as diversas matérias primas se defrontam. Os componentes atuais de um sistema muito flexível de relações entre as diversas etapas da transformação alimentar tendem a construir um tipo de relações em *feedback* permanente, o que se opõe a uma certa linearidade da construção teórica do conceito de *filière* (GREEN E ROCHA DOS SANTOS, 1991:10).

Em relação à noção de Complexo Agro-alimentar, os mesmos autores afirmam que, foi importante para o estudo, no sentido de enfatizar os laços entre a agricultura e a indústria, de descrever os fluxos da produção agrícola até seu consumo final e de fazer um recorte analítico bem preciso.

Criticam o conceito, dizendo que "apesar da operacionalidade, apresenta uma série de limites, sobretudo porque não explica a dinâmica dos fluxos entre as diversas atividades. Por outro lado, na tentativa de integrar as várias atividades e etapas da produção num complexo, ora o conceito se torna amplo demais e pouco analítico, ora tão restrito que se aproxima da abordagem por linha de produto (*filière*), o que demonstra que ele não dá conta da diversidade organizativa e econômica do setor agroalimentar. Não leva em conta, tampouco, as questões relativas ao espaço físico onde se realizam atividades do complexo, como se a localização não tivesse nenhuma influência sobre a produção" (GREEN E ROCHA DOS SANTOS, 1991:18).

Analisando as mudanças no setor industrial, especialmente na contratação cada vez em maior escala de serviços de outras indústrias, tanto no setor industrial como agroalimentar, os autores passam a introduzir os conceitos de *economia de rede* e de *empresa rede*.

Definem a empresa rede como "a estrutura organizacional sinérgica que articula contratualmente, a médio prazo, relações inter empresariais, a fim de responder conjuntamente e solidariamente, de maneira flexível, sob a direção de uma empresa que dá as ordens, a uma demanda final (final ou intermediária), volátil, num espaço econômico de relações produtivas de bens e de serviços" (GREEN E ROCHA DOS SANTOS, 1991a:10-11).

De acordo com os mesmos autores, a economia de rede é bem mais ampla que a discussão feita sob o conceito de complexo agroalimentar.

O complexo sistema espacial de relações contratuais (de produção e de circulação), que conformam as economias de redes, se deve explicar dinamicamente desde o *aval* da produção. Por outro lado, se deve estudar, tendo em conta o aporte de produtos ou serviços intermediários, na complexa trama de acordos contratuais. Das relações produtores de matérias primas/industriais, as relações sub-contratadas/empresa que dá as ordens, o provedor/cliente; à relação produtores/transportadores ou transportadores/plataformas de redistribuição, uma complexa trama de relações devem ser estabelecidas para a produção de um bem. Ao mesmo tempo, para fazê-lo chegar no lugar e no momento necessário, pelo menor custo.

"A eficiência técnica e organizacional deste sistema de relações contratuais, determinará a competitividade do conjunto produtivo que nós denominamos economia de rede" (GREEN E ROCHA DOS SANTOS, 1991a:24).

Através desta revisão bibliográfica, chegamos à conclusão que as opiniões sobre o complexo agro-industrial seguem, basicamente, três grandes linhas.

A primeira é a que busca entender o fenómeno seguindo a conceituação básica da Harvard Business School. Teoria esta desenvolvida por DAVIS (1975) e GOLDBERG (1957, 1968). Podemos mencionar Graziano da Silva (1991), Belato (1985), Muller (1989), Delgado (1985), Sorj (1980), como seguidores deste tipo de análise.

Outra forma de entender e explicar o fenômeno do complexo agro-industrial é a que divide tal realidade em partes. Não entende o CAI como único, mas subdivide-o em Complexo Agro-Industrial Completo, Incompleto, Atividades Modernizadas e Atividades Artesanais. Os autores que defendem esta teoria são Kageyama e Graziano da Silva (1987).

Um terceiro tipo de estudo está voltado para o entendimento do fenômeno mais recentemente. Pesquisa a influência da automatização, informática e genética sobre a produção agrícola e agropecuária. Critica os conceitos de *filière* e de complexo agro-alimentar, introduzindo os termos *economia de rede* e *empresas rede* para explicar esta nova realidade que surge. Os autores por nós citados, que fazem este tipo de análise são Green e Rocha dos Santos (1991).

Nós, na elaboração deste trabalho, seguimos o grupo de autores que buscam explicar a realidade a partir do conceito de complexo agro-industrial. Depois de estudarmos a Sadia, vemos como ela atua no Paraná e qual sua relação com os produtores integrados, definimos complexo agro-industrial da seguinte maneira:

Complexo Agro-Industrial é um conjunto de atividades que estão vinculadas, formando uma cadeia entre a produção a montante, a fase agrícola/agropecuária, propriamente dita e a fase a jusante, de industrialização e comercialização. Atividades que envolvem geração de matéria prima para a agricultura (pintos, patos, perus de um dia, rações e concentrados, matrizes de suínos), compra de commodities ou animais dos produtores integrados ou não, beneficiamento e/ou industrialização destes produtos (frango inteiro, em partes, produtos derivados de frangos, perus, patos, suínos, bovinos; produtos industrializados de soja: farelo, ração, óleo degomado, óleo refinado, margarina, hidrogenados; produtos derivados do trigo: farinhas, massas). Além disso, envolve a coleta, a armazenagem, o transporte e a distribuição dos produtos industriais e agrícolas. Por fim, os projetos técnicos de construção de pocilgas/aviários, a indicação do integrado junto às instituições financeiras, a pesquisa, a tecnologia e a assistência técnica.

A Sadia, estabelece-se a montante, com pesquisa em suínos e aves, com a produção de matrizes suínas, pintos, perus e patos de um dia, produção de rações, concentrados e farelos.

Compra dos produtores integrados (ou não) a matéria prima que industrializa: bovinos, suínos, aves, milho, soja, trigo. Vende-lhes rações, concentrados, produtos veterinários, pintos e matrizes, formando uma *mão dupla*, de compra e venda de mercadorias.

Industrializa a matéria prima agrícola e agropecuária, elaborando mais de 400 produtos diferentes, desde frango inteiro, em partes (suínos e bovinos em partes), até embutidos, produtos semi-prontos de carnes para o mercado nacional e internacional. Industrializa o milho, o trigo e a soja, elaborando produtos destinados ao consumo animal e humano, distribuídos nos mercados local, nacional e externo.

A Sadia controla também a parte final do processo, que é a venda de seus produtos. Dispõe de uma "ampla e bem montada rede de distribuição", formada pela Sadia Trading S.A., que é a matriz e por 20 filiais da Sadia Concórdia S.A., localizadas em pontos estratégicos do território nacional (mapa 1). Além desta rede de distribuição interna, tem escritórios em Tóquio, Milão e Buenos Aires, para melhor vender seus produtos no Japão e Oriente Médio, Mercado Comum Europeu e Mercosul (mercado comum entre Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai, via "Tratado de Assunção", assinado em 26 de março de 1991).

1.2 COMPLEXO CARNES E A HISTÓRIA DOS GRUPOS AGROINDUSTRIAIS

1.2.1 INÍCIO DA AVICULTURA E SUINOCULTURA INDUSTRIAL

Apesar de as aves serem conhecidas e criadas praticamente em todas as pequenas propriedades, só recentemente, no Brasil, a avicultura passou a ser uma atividade moderna e industrial.

Entre os avicultores do início do século, a maioria entendia a atividade como esporte. A produção de carne e ovos ficava para segundo plano. O objetivo principal era promover exposições e concursos com as aves mais bonitas.

No entanto, foram surgindo avicultores com mentalidade moderna, que tinham como preocupação a capacidade cada vez maior de aves para postura e para produção de carne. Entre estes pioneiros podemos citar Delgado de Carvalho, Wilson da Costa, Georges Baeder e Amadeo Barbiellini que, estudando técnicas de manejo européias e norte americanas, lançaram as bases de uma verdadeira avicultura industrial¹⁸.

Já em 20 de março de 1913 foi fundada, em São Paulo, a Sociedade Brasileira de Avicultura, com o objetivo de estreitar as relações entre os amadores e criadores de aves; promover exposições periódicas de aves e material da avicultura; realizar feiras e concursos, seleção das raças e desenvolvimento da avicultura no Brasil¹⁹.

Ao surgimento de um setor agrícola mais adiantado dentro da economia nacional, seguiu-se a implantação das

¹⁸ Para maiores detalhes da história da avicultura no Brasil, antes da produção industrial, propriamente dita, ARASHIRO, Osny. *A História da Avicultura do Brasil*, Ed. Gessulli, SP, 1989.

¹⁹ O texto de Osny Arashiro traz a íntegra dos estatutos desta Sociedade. Analisando-os, percebe-se sua forte ligação com a "American Poultry Association", p.30-41.

indústrias transformadoras e só então inicia-se a complementação do complexo, com as indústrias supridoras de insumos modernos.

"No Brasil Central, tanto os frigoríficos nacionais como estrangeiros inicialmente abatiam vários tipos de animais (bovinos, suínos, ovinos) e produziam grande variedade de produtos: carnes verdes, resfriadas e congeladas, carnes industriais (conservadas e enlatadas), charque, banha, sendo que os estrangeiros tinham exclusividade dos enlatados"²⁰.

Já a suinocultura é uma atividade que está vinculada diretamente à história do desenvolvimento da agricultura no Brasil. A criação de suínos esteve ligada ao processo de colonização em todo o território nacional, com uma maior concentração no Sul do país, por influência da colonização de imigrantes alemães e italianos estabelecidos na região.

Nas fases iniciais, a suinocultura vinha sendo conduzida de forma bastante simples, sem observar as técnicas de criação, instalações e as raças melhoradas.

A partir da década de 50 é que teve início um trabalho de introdução e aproveitamento das raças "*Landrace, Large White, Duroc e, em menor escala Hampshire, Wessex e Pietrain*" (CEAG-SC, 1978:58).

A agricultura contratual no Brasil iniciou de forma mais organizada e controlada por três empresas multinacionais: Nestlé (bovinos e suínos), Souza Cruz (fumo), Brahma (cerveja).

A avicultura teve início por volta de 1930. Logo após, a criação de frango de corte se firmou em bases industriais e conseqüentemente, os criadores passaram a preocupar-se com melhores condições de criação, aproveitamento das raças, medicamentos, vacinas e linhagens.

Só na década de 1940, a avicultura comercial em São Paulo teve início. Os primeiros produtores introduziram a raça *Leghorn* que marcou o desenvolvimento da atual produção de frangos de corte no Estado. A avicultura progrediu muito lentamente no período de 1940 a 1955 e só depois de 1957 é que funcionou o

20 MAMIGONIAN, Armen. Nota Sobre os Frigoríficos do Brasil Central Pecuários, Boletim Paulista de Geografia, nº 51, junho de 1976, SP, p.10, in: CEAG-SC. Análise do Sistema de Integração Agroindustrial em Suínos e Aves em Santa Catarina, p.57.

primeiro abatedouro de aves em São Paulo, então propriedade da Cooperativa Avícola de Cotia²¹.

Em Minas Gerais, a exploração avícola de corte foi iniciada na década de 1960. A Universidade Federal de Viçosa é um dos órgãos precursores na implantação de granjas de produção para corte, facilitada pelas condições locais: estrutura minifundiária, tradição no cultivo de milho e relativa proximidade dos centros consumidores.

"A suinocultura inicia-se em Minas Gerais no começo dos anos 1970, com produção tecnificada, utilizando-se do excedente do milho na região e importando animais tipificados para produzir carnes"(CEAG-SC, 1978:60-61).

O aspecto fundamental a destacar na experiência de Minas Gerais, não só na de aves e suínos, como em quase todos os setores agrícolas, é que todo o trabalho se desenvolve com base no cooperativismo e com intervenção do setor público na organização da produção e fornecimento de assistência técnica.

No Rio Grande do Sul, os sistemas formados pela produção e comercialização de suínos e aves estão relativamente desenvolvidos no que se refere à capitalização. O Estado é tradicional na criação de suínos.

O sistema de produção suinícola envolve os fornecedores de insumos, os criadores, abatedouros, indústria produtora de sub-produtos suínos e fornecedores de insumos a estas empresas.

"Com relação à produção avícola, embora já em 1954 houvesse produção industrializada, com a construção, a partir daí, de aviários e incubatórios em moldes industriais, além de fábricas e equipamentos avícolas e de rações, sua evolução (e portanto seu porte atual) foi relativamente fraca"(CEAG-SC, 1978:61-66).

21 GUIMARAES, Alberto Passos. *O Complexo Agroindustrial no Brasil*, Opinião, 5 de novembro de 1976, in: CEAG-SC. *Análise do Sistema de Integração Agroindustrial em Suínos e Aves em Santa Catarina*, p.60.

1.2.2 SANTA CATARINA E O CRESCIMENTO DAS GRANDES EMPRESAS

Por ter sediado o desenvolvimento de grandes conglomerados econômicos a partir de atividades ligadas à agricultura e pecuária, o Estado de Santa Catarina tornou-se uma referência sobre o assunto no cenário nacional e objeto da maior parte das pesquisas a este respeito.

O estudo do CEAG-SC faz um relato da Formação do Sistema de Integração em Santa Catarina e tem a preocupação de trabalhar a relação destes com os produtores integrados.

No caso da formação dos grandes conglomerados, por exemplo, ele diz que "a primeira empresa produtora de derivados pecuários surge, em Santa Catarina, no início dos anos 70 do século XIX. Sua localização, no Vale do Itajaí, está relacionada à migração alemã e ao desenvolvimento, naquela região, de pequenas propriedades produtoras de animais, principalmente suínos" (CEAG-SC, 1978:66).

O mesmo tipo de preocupação aparece ao abordar o surgimento das empresas no Oeste Catarinense. Nem sequer seus nomes são mencionados.

"No início dos anos 30 e 40 deste século mais duas empresas são implantadas neste ramo pecuário nas regiões Oeste e Meio-Oeste. Estas se abasteciam, em parte, de matéria prima local ou regional, onde também se desenvolvia, desde o início de sua colonização, a produção de suínos e culturas agrícolas, principalmente o milho" (CEAG-SC, 1978;66/67).

E continua, ao falar sobre o avanço das empresas:

"Na década de 40, quando se instala uma empresa de porte maior e se desenvolvem as demais, cresce a demanda por matérias-primas agropecuárias. Estende-se a fonte de fornecimento de suínos. As empresas estabelecidas no Meio-Oeste buscam na região do Vale do Itajaí a matéria prima complementar, enquanto a empresa ali localizada também passa a exigir, ainda mais, da mesma fonte".

E prossegue: "Os anos 50 vieram nascer mais duas empresas, também no Oeste Catarinense e, na década de 60, mais três empresas se instalaram no setor de

industrialização de produtos pecuários, com localização também em outras regiões do Estado (Sul e Norte) mas se concentrando na região Oeste e Meio-Oeste"(CEAG-SC,1978:67).

Em termos de história, propriamente dita, é impreciso, pois não traz o nome, o ano de fundação, o município onde se localiza e nem a produção de cada uma destas empresas.

O texto trabalha, em seguida, com a região Meio-Oeste e a empresa Sadia, destacando-se em relação às demais e inovando no setor de suínos. *"O fornecimento de suínos da região do Vale do Itajaí já não era suficiente, nem em quantidade, nem em qualidade. As empresas passam a exigir quantidades crescentes de animais tipo carne e não mais tipo banha como se vinha fazendo até então"*(CEAG-SC,1978:67).

A preocupação dos autores é acompanhar como as grandes empresas iam resolvendo seus crescentes problemas com a falta de matéria prima. Assim, continua o texto, *"surge em 1964, a primeira ideia de produção de suínos com assistência prestada pela empresa diretamente interessada. A Sadia estrutura um departamento de fomento ao pequeno produtor rural"*(CEAG-SC, 1978:68).

E também visível a preocupação dos autores em trabalhar mais o ponto de vista das empresas que o dos produtores integrados. Em função desta prática do fomento, *"a melhoria da qualidade e conseqüente rendimento industrial foi tão satisfatório para a indústria que em poucos anos já estava assegurada a produção de suínos com qualidade e quantidade desejadas, evitando-se cada vez mais o problema de estacionalidade"*(CEAG-SC,1978:69).

Os demais fatores que influíram decisivamente nisso foram: *"a tipificação da carcaça e melhoramento genético, ambos contribuindo para a melhoria da qualidade e; a instalação em Concordia-SC, de uma série de instituições voltadas à pesquisa e à defesa da indústria suinícola"* (CEAG-SC,1978:70).

"No entanto, se a Sadia não tivesse diversificado suas atividades, se não tivesse entrado na avicultura e também numa série de outros setores, provavelmente ela teria estacionado, porque o suíno tem sido um mau negócio em termos de lucratividade"²².

Em seguida, o texto abandona a discussão da suinocultura e passa a tratar da avicultura, o que é um equívoco, pois os grandes grupos que atuavam no setor de suínos, ao começarem a trabalhar com abate de aves, não abandonam a atividade anterior. Muito pelo contrário, levantamentos feitos por esta pesquisa, em 1990, mostram que os dois maiores grupos frigoríficos de Santa Catarina abateram 63,62% das aves com Serviço de Inspeção Federal - SIF - do Estado. A Sadia abateu 32,08% e a Perdigão 31,54%. No entanto, estas mesmas duas empresas continuam sendo as principais abatedoras de suínos no Estado. No mesmo ano, abateram, juntas, 40,75% do total do abate SIF de suínos. Neste caso houve uma inversão no primeiro lugar, quando a Perdigão abateu 21,91% e a Sadia 18,82% do total²³.

Voltando ao texto do CEAG-SC, constata-se que a linha como ele trata da questão da avicultura não se distancia da anterior. Começa por dizer que "...a avicultura teve início em 1960 e desenvolveu-se desde então de forma relativamente mais elevada do que a produção de suínos"²⁴.

As empresas tiveram facilidade de impor a produção contratual aos produtores rurais porque estes encontravam-se disponíveis. Além disso, na criação de aves, a maior rentabilidade de sua produção a menor taxa de conversão alimentar e o desenvolvimento acelerado da tecnologia industrial da criação de frangos também favoreceu a ação das empresas.

Uma importante diferença entre a formação da integração de suínos e de aves é apresentada pelos empresários como fundamental: é o fato de que os produtores de suínos já eram em

22 *Avicultura e Suinocultura Industrial*, nov/77, n 815, v. 68, p.76, apud: CEAG-SC. *Análise do Sistema de Integração Agroindustrial em Suínos e Aves em Santa Catarina*, p.70.

23 Pesquisa dos dados junto ao CEPA-SC, pelo autor, em maio de 1991.

24 Esta citação e as próximas foram tiradas do texto do CEAG-SC. *Análise do Sistema de Integração Agroindustrial em Suínos e Aves em Santa Catarina*, p.70-79.

sua maioria independentes e pouco receptivos a uma relação contratual de exclusividade. Os produtores de aves, entretanto, surgiram com a própria integração.

A preocupação continua sendo o entendimento do processo por parte das indústrias frigoríficas. Através da integração contratual, "...a indústria criou a sua própria fonte de matérias-primas inclusive integrando ao processo, indivíduos que nunca foram produtores de aves".

As empresas conseguiram eliminar completamente os intermediários. "Desde a produção de pintos, rações e concentrados, até o fornecimento de medicamentos, a assistência técnica e o controle completo do canal de comercialização, são realizados pelo frigorífico".

A análise mantém o acento sobre o fato de a integração resolver o problema das grandes empresas. "Os objetivos iniciais da formação do sistema de assegurar o abastecimento contínuo, aumentar o padrão de qualidade, reduzir custos, foram relativamente alcançados para a produção industrial de aves".

Os frigoríficos vão se especializando e ampliando os setores de atuação. Com isto, ganham em eficiência e produtividade. Ao fornecer ração e concentrados aos integrados, "...melhorou a qualidade das aves, diminuiu o tempo de criação, garantiu que a matéria prima fornecida ao frigorífico acompanhasse o crescimento de sua demanda".

"A conclusão óbvia é que o sistema de integração trouxe resultados altamente compensadores para as indústrias. Isto se observa pela expansão que teve este sistema em poucos anos e o número de frigoríficos que se implantou nos primeiros anos da década de 70, todos atuando dentro deste esquema, com alguma variação entre eles, mas com o mesmo objetivo"²⁵.

Há outro texto sobre o assunto, com mais rigor metodológico, constatado através das fontes pesquisadas, das entrevistas feitas a campo e pela ampla bibliografia utilizada. Trata-se da dissertação de mestrado de Indio Campos, que estuda

²⁵ CEAG-SC. *Análise do Sistema de Integração Agroindustrial em Suínos e Aves em Santa Catarina*, p.70-79.

as relações entre a pequena produção e as agroindústrias no Oeste Catarinense²⁶.

Além de recuperar a história dos principais grupos da região, Campos estuda a origem da colonização, desde a ocupação, até a formação das primeiras atividades mercantis. Fala da conformação da pequena produção na Micro Região Colonial Oeste Catarinense -MRCOC- e do movimento de acumulação de capital. "As primeiras riquezas da região eram a pecuária de corte, a erva-mate e a extração de madeira"²⁷.

O texto chega mais perto do nosso objeto de estudo - O Complexo Agroindustrial-CAI - à medida em que o autor analisa o período histórico de seu surgimento e desenvolvimento, ou seja, a história da região a partir da década de 1940.

A primeira diferença em relação ao texto anteriormente analisado é a preocupação de precisar nomes, datas, locais, produção que, acompanhado das fontes e outros locais de pesquisa onde foram conseguidos os dados, faz história, apesar de não ser um texto de história sobre a região e o CAI.

1.2.3 EXPANSÃO DA ECONOMIA NO OESTE

A dinâmica da pequena produção sempre foi fortemente expansiva, gestando um desenvolvimento capitalista que progressivamente a domina.

A década de 30 marca a fundação de moinhos de trigo e os primeiros empreendimentos no sentido de processamento de suínos no Vale do Rio do Peixe. São frutos da associação de capitais locais, forjados no intercâmbio comercial com São Paulo.

Pouco mais tarde, em 1943, sob o comando de Attilio Francisco Xavier Fontana cria-se a S.A. Indústria e Comércio Concórdia, rebatizada, no ano seguinte como SADIA e que veio a se tornar o maior conglomerado agroindustrial da região, com

26 Apesar de ser um trabalho apresentado no Curso de Mestrado em Economia, na Universidade Federal da Paraíba é, a nosso ver, o que melhor retrata a formação e desenvolvimento do Complexo Agroindustrial em Santa Catarina e suas relações com os camponeses integrados. A obra, anteriormente citada, é de Índio Campos.

27 CAMPOS, Índio. *Os Colonos do Rio Uruguai*, p.66-177.

incursões em outros setores. Antes dela, foram criadas a Perdigão S.A. e a Comércio e Indústria Pagnoncelli, respectivamente em 1940 e 1942, ambas no Vale do Rio do Peixe.

O polo comercial e agroindustrial do Vale do Rio do Peixe passou a interferir na economia de todo o oeste catarinense.

Podemos caracterizar o período que vai do início da década de 40 até meados dos anos 60 como de uma efetiva integração de todo o Oeste Catarinense no espaço econômico nacional e de expansão capitalista na região.

Temos, por um lado, a conclusão do processo colonizador e consolidação da pequena produção familiar como base da produção agropecuária e, por outro, a independência da economia colonial do Rio Grande do Sul, gestando uma forma autônoma de integração econômica nacional baseada na expansão capitalista agroindustrial.

As relações entre a agroindústria e a pequena produção familiar, embora orgânicas, não se dão ainda de forma estreita. Há basicamente uma superposição comercial da primeira sobre a pequena produção familiar, mas não há maiores pressões a nível de processo produtivo sobre esta última.

Com a expansão da agroindústria e de sua infraestrutura comercial, estavam abertos os caminhos para a expansão de outras culturas como o feijão, a soja e o milho²⁸.

1.2.4. NASCIMENTO E CRESCIMENTO DOS GRANDES FRIGORÍFICOS

Neste aspecto, o texto de Campos trabalha a relação entre a pequena produção familiar e o crescimento dos grandes conglomerados econômicos, buscando definir as relações que se estabelecem entre eles.

A análise empírica da Micro Região Colonial Oeste Catarinense revela uma forma de desenvolvimento capitalista na agricultura que não teve como paradigma as formas clássicas do

28 CAMPOS, Índio. *Os Colonos do Rio Uruguai*, p.127-140.

assalariamento . Pelo contrário, desenvolveu-se um estreitamento de relações entre a pequena produção familiar e a agroindústria processadora de matéria prima e que tem nos sistemas de produção de suínos e aves a sua forma atual mais desenvolvida.

Podemos classificar em quatro fases a relação entre capital e pequena produção no Oeste Catarinense:

a. Produção de subsistência e gestação do pequeno capital comercial. Fase que vai do início da colonização até meados da década de 1930, na qual acumularam-se pequenos capitais com a comercialização de produtos dos colonos e venda de mercadorias a estes. Mesmo transferindo rendas aos comerciantes, a fertilidade e abundância da terra permitiram a reprodução da unidade familiar.

b. O crescimento do capital comercial e sua expansão em busca do excedente camponês. Esta fase vai de 1935 a 45, quando se dá uma expansão da base geográfica de atuação de capitais comerciais. Integrou um número crescente de produtores na atividade comercial e desenvolveu a rota comercial leste-oeste.

c. Surgimento do grande capital agroindustrial e mercantilização da produção camponesa. Fase que vai de 1945 a 65 e marca o surgimento dos grandes frigoríficos processadores de suínos.

Os suínos e depois o feijão passam a ser produzidos tendo em vista já a sua comercialização e não mais a simples subsistência.

d. Processo de monopolização do capital agroindustrial e a modernização seletiva da pequena produção mercantilizada. O grande capital subordina crescentemente a pequena produção, sem no entanto, prescindir desta forma de produzir, tendo nela sua determinação última.

O Oeste catarinense se integra na divisão social do trabalho a nível nacional como centro produtor de carne suína e seus derivados e a partir da década de 70 também de carne de frango.

Até meados da década de 60 a expansão da demanda por suínos terminados por parte dos grandes frigoríficos era suprida pelo aumento das unidades produtivas familiares.

Os grandes frigoríficos locais se consolidaram como capitais hegemônicos locais na década de 60 para, na seguinte, tornarem-se grandes conglomerados de expressão nacional²⁹.

Diferente de outros autores, Indio Campos elabora um quadro com o nome dos dez principais frigoríficos, o ano de sua fundação e o município onde estão localizados, através do qual podemos ter uma idéia mais clara do "mapa dos frigoríficos de Santa Catarina". Passamos a fazer, em seguida, uma espécie de resumo dos dados principais dos grandes grupos, para acompanhar a forma como o autor trabalha a história.

Transcrevemos, primeiramente, a tabela, com dados de fundação e localização dos frigoríficos.

TABELA 1 - FUNDAÇÃO DOS FRIGORIFICOS CATARINENSES - 1940 a 1975

FRIGORIFICO	ANO FUND	LOCAL	MICRO REGIAO
1. Perdigão S.A. Ind. e Com.	1940	Videira	CRP*
2. Com. e Ind. Saulle Pagnoncelli	1942	Joaçaba	CRP
3. Sadia Concórdia S.A.	1944	Concórdia	CRP
4. S.A.Ind. e Com. Chapecó - SAICC	1952	Chapecó	COC
5. Frigorífico Seara	1956	Seara	CRP
6. S.A. Frig. Itapiranga	1962	Itapiranga	COC
7. Unifrico S.A. Ind. e Com.	1963	Salto Veloso	CRP
8. Indústrias Reunidas Duro S.A.	déc 60	Duro	CRP
9. Cooperativa Central Oeste Cat.	1969	Chapecó	COC
10. Frig. São Carlos - FRISCAR	1975	São Carlos	COC

Fonte: ALTMANN, Rubens (1979), p.56³⁰.

* CRP- Colonial Rio do Peixe, COC - Colonial Oeste Catarinense

29 CAMPOS, Indio. *Os Colonos do Rio Uruguai*, p.142-153.

30 ALTMANN, Rubens. *Análise de La Filière de Viande Porcine Dans L'Etat de Santa Catarina*. Thèse de 3ème cycle. Montpellier, Faculté de Droit et des Sciences Economiques, 1979, mimeo, p.56, Cadastro Industrial de Santa Catarina, ano II, in: CAMPOS, Indio, *Os Colonos do Rio Uruguai*, p.155.

GRUPO SADIA

Criado em 1944, o Grupo Sadia iniciou suas atividades com um frigorífico e um moinho de trigo. A banha, na época, era o principal produto, exportado por via férrea. A ligação de Concórdia a São Paulo demorava cerca de 15 dias, o que inviabilizava o transporte de produtos suínicos.

Na década de 1950, o Grupo Sadia experimenta forte expansão. Associado a capitais gaúchos cria o Moinho da Lapa Ltda, em São Paulo, adquirindo mais tarde a totalidade do capital social. A empresa tinha capacidade para processar 280 ton/dia de trigo. Em 1955 e 56 o grupo cria suas próprias distribuidoras comerciais em São Paulo e Rio de Janeiro.

Já na década de 1950 a Sadia introduz na suinocultura do Oeste Catarinense a raça norte-americana de suínos Duroc Jersey, com maior aptidão para produção de carne. Envia técnicos ao exterior para depois capacitarem os produtores.

Em 1953 a Sadia aluga aviões para transporte dos produtos frescos: presuntos, linguiças, mortadelas, etc. Em 1955 a Sadia S.A. Transportes Aéreos obtém seu registro junto ao Ministério da Aeronáutica. Na década de 60 essa empresa aérea adquire expressão nacional sob o nome de Tansbrasil.

No início da década de 60 o Grupo Sadia diversifica suas atividades incursionando também no setor avícola, com a produção própria de frangos.

Assim, a partir de 1964, expande sua atividade frigorífica fora do Estado de Santa Catarina, criando a Companhia Brasileira de Frigoríficos - FRIGOBRAS - em São Paulo e com uma filial em Toledo-PR. Em 1974, funda a Sadia Oeste S.A. Indústria e Comércio, próximo a Cuiabá-MT, com capacidade para abate de 1.200 bois/dia. Em 1967 é criada a Sadial - Sadia Comercial Ltda, encarregada da distribuição nacional dos produtos da empresa.

Em 1971 nasce a Sadia Avícola S.A., em Chapecó, operando no abate de perus e frangos e na produção de rações e concentrados. Em 1977 é constituída a Sadia Agro Pastoril Ltda, no município de Xanxerê, com mais de duas mil matrizes de alta linhagem. Os leitões aí nascidos são terminados em unidades

familiares integradas e se destinam a elaboração de produtos de alta qualidade.

Em 1978 a Sadia Agro Pastoril associa-se à empresa canadense Hybrid Co., formando a Hybrid Agro Pastoril Ltda, encarregada de produzir perus e galinhas matrizes, que fornecerão as aves para posterior abate.

Findo o exercício de 1985, o Grupo Sadia era um conglomerado de 25 empresas que, com suas filiais, perfazem 92 unidades espalhadas por 15 Estados brasileiros, atuando também no comércio internacional, em seguros, hotelaria, processamento de dados³¹.

GRUPO PERDIGÃO

O Grupo Perdigão é o segundo maior conglomerado agroindustrial da Região, tendo surgido em 1940, no município de Videira (CAMPOS, 1987:162-5).

A partir dos anos 70, o Grupo Perdigão seguiu os passos da Sadia, adotando o sistema de produção integrada de suínos e aves e diversificando suas atividades.

Em 1980, o Grupo controlava 24 empresas na área de frigoríficos, rações, óleos vegetais, avicultura, fruticultura, reflorestamento.

A Perdigão adotou a estratégia de compra de outras empresas. Assim, na crise da suinocultura de 1976-77, absorveu a Unifrico S.A. Indústria e Comércio, de Salto Veloso. Na outra crise de 1981-82 absorveu os frigoríficos Saulle Pagnoncelli, de Herval d'Oeste e Indústrias Reunidas Ouro S.A., de Capinzal.

Por crescimento próprio e através da absorção de novas empresas, o Grupo Perdigão é responsável pela maior parcela de abate SIF de suínos em Santa Catarina, bem como é o segundo em abate de aves no Estado.

Em 1985, o Grupo Perdigão adquiriu a Borella S.A. Indústria e Comércio, do Rio Grande do Sul, que atua no abate de

31 CAMPOS, Indio. *Os Colonos do Rio Uruguai*, p.159-162. Para uma história contada pelo fundador da Sadia, desde a vinda da família Fontana ao Brasil até 1980, ver FONTANA, Attilio. *História da Minha Vida*, Ed. Vozes, Petrópolis, RJ, 1980.

suínos e aves, no esmagamento de soja e produção de rações e concentrados.

GRUPO SEARA - CEVAL

O Grupo Seara Industrial surgiu em fins dos anos 70. Havia inicialmente o frigorífico Seara S.A., surgido na década de 50 (CAMPOS,1987:164).

Em 1979, o frigorífico Seara é absorvido pela Ceval Agroindustrial S.A. Esta é uma subsidiária para investimentos ligados a agropecuária do conglomerado industrial Hering, de Blumenau, que atua tradicionalmente no ramo de têxteis, confecções e comércio exterior.

E formada então a Ceval Industrial S.A. com sede em Gaspar, próximo a Blumenau. No início dos anos 80, a Ceval Industrial absorve a Safrita S.A. frigoríficos Itapiranga, de Itapiranga e, ainda o frigorífico Frill, de Jaraguá do Sul. O Grupo Ceval constitui a única grande integradora cujo controle acionário não pertence a empresas do Oeste Catarinense.

COOPERATIVA CENTRAL OESTE CATARINENSE/ COOPERCENTRAL

A Cooperativa Central Oeste Catarinense surgida em 1969 tem como principal filiada a Cooperativa Alfa - Cooperalfa, de Chapecó.

Em 1967, por iniciativa de 37 agricultores de Chapecó, foi fundada a Cooperalfa, que se dedicava à comercialização de grãos e suínos. Em 1969 esta cooperativa, liderando um *pool* de cooperativas singulares da região, compra um pequeno frigorífico. Estava fundada a Coopercentral (CAMPOS,1987:166).

No início dos anos 80 a Coopercentral absorveu um pequeno frigorífico em São Miguel do Oeste e outro em Presidente Getúlio-RS.

A Cooperalfa diversificou suas atividades, atuando com armazenagem, comércio de insumos e bens de consumo, entrepostos comerciais, frota de caminhões e supermercados.

A Coopercentral está concluindo seu frigorífico de abate de aves em Maravilha, com capacidade de abate de 114.000

aves/dia. Além disso a Cooperalfa está implantando um frigorífico de leite em Quilombo e a Cooperativa filiada de Videira implantou uma indústria de suco de uva e laranja e inicia sua produção de vinho.

GRUPO CHAPECÓ

O Grupo Chapecó, fundado em 1952, por empresários, tendo como líder Plínio Arlindo De Nes (CAMPOS, 1987:167).

Atualmente o grupo SAICC - S.A. Indústria e Comércio Chapecó - é formado por sete empresas: S.A. Indústria e Comércio Chapecó, empresa controladora do grupo, tendo adquirido em 1982 o Frigorífico Friscar, de São Carlos; Chapecó Avícola S.A., com sede em Xaxim (aves); Chapecó Paraná S.A., de Francisco Beltrão-PR (aves); Cachoeirinha Agropecuária Ltda; Expresso Chapecó Ltda; Chapecó Auditoria, Consultoria e Processamento de Dados.

Estas empresas atuam, além de abate de suínos e aves, na produção de rações e concentrados, na produção de pintos de um dia e matrizes de suínos de alta linhagem, transporte rodoviário, construção civil.

A formação dos grandes conglomerados agroindustriais em Santa Catarina também é tema de outros estudos. Podemos mencionar, entre eles, *As Raízes da Industrialização*, de Ady Vieira Filho³². Seu livro divide o Estado de Santa Catarina em micro-regiões, apresentando as principais características econômicas e populacionais de cada uma delas e conta a história dos principais grupos empresariais do Estado.

Utilizaremos deste texto, a história do Grupo Eliane, que é uma ramificação da MAGASA - Maximiliano Gaidzinski, que possui 21 empresas e tem sede em Criciúma-SC. Buscando diversificar sempre mais seus negócios, a empresa criou, em 1975, o Frigorífico Avícola Eliane, abatedouro de aves.

Em 1976, cria a pecuária Eliane para criação de reprodutores de raça (suínos de corte) e, em 1980 cria o setor de

32 VIEIRA FILHO, Ady. *As Raízes da Industrialização - Grupos Empresariais Catarinenses: Origem e Evolução, 1880-1985*, Ed. do autor, Florianópolis, SC, 1986.

avicultura em Forquilha, Criciúma, para expansão do sistema integrado de aves³³.

Apesar de relatar a história dos principais grupos empresariais do estado, o texto de Ady Vieira Filho peca por não citar as fontes e por usar, excessivamente, números e datas, tornando a leitura cansativa e de pouco conteúdo científico.

Ao analisar a história dos fundadores, trata-os de maneira idílica, como "seo" Atílio, "seo" Saul, "seo" Plínio e assim por diante. Não mostra-os imbricados na realidade, enfrentando os problemas, as crises, as concorrências, a falência de inúmeros outros grupos empresariais, engolidos por estes que diversificaram-se e evoluíram.

Contudo, Vieira Filho tem a vantagem de apresentar didaticamente as regiões do Estado e a distribuição, não só populacional, mas dos principais conglomerados econômicos de Santa Catarina.

Outro texto analisado, *Camponeses e Agroindústria*³⁴, apesar de não ser produzido por historiadores e sim por cientistas políticos e sociais, também se refere à história dos dois principais grupos agroindustriais de Santa Catarina, a Sadia e a Perdigão, fazendo comparações entre elas.

Depois de rápida análise geral da fase de instalação dessas duas grandes empresas, faz um balanço sobre o avanço e a situação atual de cada uma.

A Sadia (Grupo Fontana) implantou em 1970 um novo projeto, a Sadia Avícola, em Chapecó-SC, para produção e transformação de perus e frangos de corte. Em 1977 implantou a Sadia Agropastoril, em Faxinal dos Guedes-SC, para produção de 100 mil suínos com alto padrão tecnológico para exportação (CEBRAE/CEAG, 1978:77-78).

Conforme sua publicação Annual Report 79-80, e relatório, no final de 1979, o Grupo Sadia contava com as seguintes empresas: na avicultura, a Sadia Concórdia S.A. Ind. e

33 VIEIRA FILHO, Ady. *As Raízes da Industrialização*, p.90-97 e 123-164. Para a história da Eliane, p.67-73.

34 SORJ, Bernardo et alii. *Camponeses e Agroindústria - Transformação Social e Representação Política na Avicultura Brasileira*, Zahar Editores, RJ, 1982.

Com., Sadia Avícola S.A., em Santa Catarina, Frigobrás - Cia. Brasileira de Frigoríficos e Moinho Cepe S.A., no Paraná, que em 1979, abateram mais de 60 milhões de unidades de aves. Na suinocultura, Sadia Concórdia S.A. Ind. e Com.-SC e Frigobrás-PR, abatendo em 1979 mais de 1.100 mil unidades. Na comercialização, a Sadia Comercial Ltda., responsável pela distribuição e comercialização dos produtos no mercado interno.

Além disso, o Grupo estava coligado (ou controlava) em 1979 à Sadia Oeste S.A. Ind. e Com., INT - Plan Sociedade Civil Ltda., à Sadia Corretora de Seguros Ltda., Hotel Alvorada S.A., Sadia Joaçaba, Sadia Agropastoril, Hybrid Agropastoril, Agropastoril Paranaense, Agropastoril Paulista e à Sadia Processamento de Dados. Estava em fase de implantação a Sadia Agropastoril Goiás Ltda. A Holding Sadia Concórdia controla também a Transbrasil, ex-Sadia Transportes Aéreos, criada para transportar sua produção³⁵.

A outra empresa - maior concorrente da Sadia e que dela se aproxima em Santa Catarina - é a Perdigão. Em 1978, o faturamento da Holding Sadia se dividia em 30% de suínos, 20% de aves, 19% de rações, 15% de óleo de soja e 16% de outros produtos. O Grupo Perdigão possui semelhança não apenas no tamanho, mas inclusive nas estruturas produtivas e estratégicas. Seu faturamento, no mesmo ano, era composto por 28% de suínos, 27% de aves, 20% de rações e 25% de outros produtos.

No exercício de julho de 1980, o Grupo Sadia vendeu cerca de 30 bilhões de cruzeiros e o Grupo Perdigão cerca de 14 bilhões. Contudo, o Grupo Perdigão, se bem que menor, teve um crescimento mais acelerado nos últimos anos. Enquanto a Sadia aumentou o abate de suínos em 48% no período de 1976-79, de 783 para 1,16 milhão de unidades, o aumento da Perdigão foi da ordem de 118%. No abate de aves, a Sadia aumentou de 35,8 bilhões, em 1976, para 66 bilhões (cerca de 84%) e a Perdigão teve um crescimento no abate de 191% (SORJ, 1978:36).

³⁵ Sadia, Annual Report 79-80 e Sadia, Relatório 1979, janeiro e junho, in: SORJ, Bernardo et alii. *Camponeses e Agroindústria*, p.35.

A exemplo da Sadia, o Grupo Perdigão atua em diversos outros setores como serrarias, supermercados, distribuição de petróleo, moinhos, gráficas, hotéis, comunicações, etc. Controla três estações comerciais de rádio em Santa Catarina, contra uma da Sadia, além de estar entrando no setor de televisão. Porém pretende investir na produção de suínos, aves e rações, 80% de seu faturamento. Em termos de controle de mercado, a Sadia detinha 12,6% do mercado nacional de suínos em 1976 e passou a controlar 18% em 1980, contra 3,5% em 1976 e 9,3% em 1980, da Perdigão. Em relação ao mercado nacional de aves, a Sadia evoluiu de 17,4% para 18% e a Perdigão de 4,7% para 8% no mesmo período. Em 1980 a Sadia exportava 33% e a Perdigão 50% de suas produções (SORJ,1982;37).

Quanto à integração da produção avícola, tanto a Sadia quanto a Perdigão participam de todas as fases do ciclo produtivo, com exceção da produção estritamente de matéria prima. Ambas produzem desde a ração consumida pelos integrados até a entrega dos produtos aos varejistas, inclusive, no caso da Perdigão, fabricando a própria embalagem e industrializando o couro dos suínos. Os dois grupos atuam com integração através de contratos, sendo que a Sadia em 1980 possuía 4 mil produtores integrados e a Perdigão, cerca de 1 mil (SORJ,1982:33-37).

1.2.5 O OESTE CATARINENSE E A PRODUÇÃO INTEGRADA

E novamente Indio Campos quem melhor analisa o crescimento e a concentração em poucos grupos da produção integrada de carnes no Oeste Catarinense. Em "Os Colonos do Rio Uruguai", ele mostra como a formação das empresas e o enorme crescimento de sua infra-estrutura, com as crises na suinocultura, fazem com que os pequenos frigoríficos sejam adquiridos pelos maiores.

Falta, entretanto, no texto de Campos, uma análise mais aprofundada sobre os recursos e as fontes, que possibilitaram aos grandes frigoríficos se estabelecer, fazer crescer e modernizar sua infra-estrutura no setor de abates.

Apresentamos, em seguida esses fatos que, além de nos fazer entender o que se passou naquela região, nos dá uma idéia de como o autor escreveu aquela história.

Com o elevado crescimento da suinocultura no Oeste, a partir de meados da década de 60 inicia-se um processo contínuo de concentração agroindustrial na região.

Na década de 70 por um lado, há o crescimento vertiginoso dos grandes conglomerados econômicos como os grupos Sadia e Perdigão e, em menor escala o Grupo SAICC, bem como uma forte expansão da Coopercentral e a fase de diversificação de atividades, como a avicultura, o processamento de soja, milho, fabrico de rações.

Por outro lado, assistimos a um pequeno crescimento, estabilização e até início de estagnação econômica de certos frigoríficos menores, não ligados a grandes conglomerados econômicos, como os frigoríficos Seara, Pagnoncelli, Safrita, Unifirico.

Com a crise da suinocultura houve queda nos abates, enorme crescimento das plantas industriais dos conglomerados e sérias dificuldades entre os frigoríficos menores.

A partir de 1978 houve uma série de incorporações pelos conglomerados, das quais podemos destacar aquisição feita pela Hering, de Blumenau, dos frigoríficos Seara e Safrita, formando a Ceval Industrial S.A. A Perdigão comprou os frigoríficos Pagnoncelli, Indústrias Reunidas Ouro e Unifirico. Em 1982 estava completo o processo de incorporação de frigoríficos, restando apenas cinco grandes conglomerados econômicos atuando no Oeste Catarinense.

Concomitantemente ao processo de concentração no abate de suínos, originou-se na década de 70 o início da produção e abate de frangos, atividade concentrada nos mesmos grupos econômicos, exceção feita à Coopercentral, que só em 1986 instalou seu abatedouro de aves em Maravilha.

Em 1984 havia em Santa Catarina nove grandes frigoríficos de abate de aves, sendo quatro deles mistos (aves e suínos), dos quais apenas dois não se localizavam no Oeste Catarinense, a Avicola Eliane, de Criciúma e a Ceval Industrial, de Jaraguá do Sul.

Dos 23 maiores frigoríficos de abate de animais do Brasil em 1984, nada menos que nove localizavam-se no Oeste Catarinense e outros três são controlados por estes. A Sadia e a Perdigão são as duas maiores empresas brasileiras do setor de carnes³⁶.

1.2.6 ORGANIZAÇÕES DE REPRESENTAÇÃO DO CAI

São poucos os autores que desenvolveram estudos sobre as recentes organizações ligadas à Avicultura Industrial. Um deles é Bernardo Sorj, em *Camponeses e Agroindústria*, no qual faz uma catalogação destas organizações, enumerando dados como fundação, objetivos e direção, a partir de documentos por elas fornecidos.

Desta catalogação constatamos que, a nível nacional, uma das principais organizações que articula os interesses vinculados à avicultura industrial é a União Brasileira de Avicultura - UBA, fundada em 1963. Além de atuar a nível nacional, a UBA se propõe a ser uma organização representativa de todos os setores e ramos abarcados pelo complexo avícola nacional.

Sua diretoria setorial é composta pelos setores de produção de ovos, frangos de corte, matrizes, pintos de um dia, abatedouros e frigoríficos, cooperativas, equipamentos veterinários, rações, comércio de produtos avícolas, técnico e de exportação.

Estatutariamente, compete à UBA "*colaborar com os poderes públicos, como órgão especializado e técnico consultivo, no estudo, equacionando as soluções dos problemas que se relacionam com a avicultura, visando ao seu aperfeiçoamento e ao de todos os seus setores*" (UBA, s/d).

Para se ter uma ideia da influência de organizações dessa ordem na formação de políticas, pode-se tomar como exemplo a atuação da UBA junto ao Governo, na regulamentação das normas higiênico-sanitárias, em 1980.

³⁶ CAMPOS, Índio, *Os Colonos do Rio Uruguai*, p.168-176.

Segundo seu presidente, "quanto à complementação da famosa portaria 974, praticamente 99% das indicações que fizemos por intermédio da UBA ou do grupo de trabalho do Congresso de Belo Horizonte foram aceitas pelo Governo. Nós estamos agora enviando todos os elementos do departamento técnico da UBA para que a portaria seja relida. Queremos saber se o 1% modificado pelo Governo não é do interesse da avicultura. Neste caso, voltaremos a trabalhar para que seja modificado o projeto do Governo"³⁷.

Assim que o Brasil entrou no comércio de exportação de frangos, em agosto de 1975, se pensou em uma entidade entre os vários exportadores, que os representasse.

A Associação Brasileira de Exportadores de Frangos - ABEF - foi fundada em 5 de novembro de 1976, para congregar esforços, no sentido de desenvolver e dinamizar as exportações brasileiras de frangos.

Em 1979 a Associação era constituída por 17 sócios, representando empresas vinculadas a abatedouros, formadas por capitais privados nacionais e/ou externos, de cooperativas e públicos (Interbrás), inclusive uma antiga associação de exportações de frangos.

Em 1981, a ABEF promoveu a Reunião Mundial dos Exportadores de Frangos, com o objetivo de formar uma associação internacional. Essa associação, a IPEA - International Poultry Export Association - foi formada basicamente pelo Brasil, EUA, França e Uruguai (70% das exportações mundiais) e mais 21 países. A elaboração, os estatutos e a organização formal da associação ficou a cargo de uma comissão formada por três empresários franceses, três norte-americanos e três representantes do Brasil.

Além da ABEF, a Associação de Abatedouros Avícolas de São Paulo - AVESP - criou um *pool* de exportadores de frangos. Sua atuação maior tem sido no sentido da regulamentação higiênico-sanitária.

Os ramos industriais de produtores de rações e conexos têm no Sindirações - Sindicato Nacional de Indústria de Rações Balanceadas e na Anfar - Associação Nacional das Indústrias de Defensivos Animais, suas *corporações-lobby* principais.

37 A Granja, janeiro de 1980, p.63, in: SDRJ, Bernardo et alii, *Camponeses e Agroindústria*, p.90.

Essas organizações de cunho geral e nacional complementam-se com outras de características locais ou de ramos de produção. As de cunho local são principalmente as associações estaduais e mesmo municipais ou microrregionais. Como exemplo das organizações voltadas especificamente para um ramo de atividades, e que interagem com as organizações gerais, podem ser tomadas a APINCO - Associação dos Produtores de Pinto de Corte, a UNAC - União dos Avicultores de Corte (SORJ, 1982:88-89).

Por parte dos produtores integrados, houve uma experiência de organização em Santa Catarina. Lá, foi fundada a Associação dos Criadores de Aves de Santa Catarina - ACRAVE - em 12 de setembro de 1979, com sede e foro em Chapecó-SC.

Dinarte Belato recupera esta experiência em sua dissertação de mestrado, onde trabalha a partir de entrevistas com avicultores, explorando a forma e as táticas por eles utilizadas na organização da associação.

Estuda ainda a reação dos frigoríficos que ficaram surpresos, por um lado (imediatamente deram cem por cento de aumento nos lotes de frango) mas, por outro lado, faziam ameaça de fechar os aviários de quem se associasse à Acrave.

Finalmente, recupera a disputa jurídica travada entre a ACRAVE (de produtores integrados) e a ACAV - Associação Catarinense de Avicultores, formada anteriormente, pelos donos de frigoríficos (BELATO, 1985:349-361).

1.3 A SUBORDINAÇÃO DO AGRICULTOR INTEGRADO

O fato dos camponeses, produtores integrados, estarem subordinados ao complexo agroindustrial é aceito e descrito, sob diversas formas, por todos os autores. Também é consenso nos textos analisados a apropriação, pela indústria, do sobretrabalho do camponês.

Estas são as duas formas mais desenvolvidas e pesquisadas para explicar como se dá a exploração da agroindústria sobre o agricultor a ela diretamente vinculado por contrato escrito, verbal ou informal. Vejamos as diferenças nos enfoques e nos detalhes de tais análises.

Em primeiro lugar, vamos ver quem são esses produtores integrados. Maria Ignez S. Paulilo³⁸ faz uma análise a este respeito, trabalhando a discussão que corre de boca em boca, no campo, entre estes produtores, relacionada com inúmeros textos teóricos a respeito.

Diz ela que cruzam-se três discussões diferentes. A primeira, centra-se na idéia de *assalariamento disfarçado* e tem como interlocutoras as críticas não acadêmicas à integração vertical, veiculadas principalmente pela imprensa alternativa e pelos sindicatos dos trabalhadores rurais.

A segunda é uma crítica aos trabalhos acadêmicos que fazem uso do conceito de *proprietários formais* para justificar a inclusão dos integrados numa tendência mais geral de proletarianização.

A terceira perpassa de algum modo as outras duas e diz respeito ao esquecimento, tanto ao nível do senso comum como ao nível da análise explicativa, da presença no campo dos proletários propriamente ditos, isto é, daqueles que possuem nada mais que a força de trabalho para vender (PAULILO, 1990:23).

Bernardo Sorj (1980:46), dá ênfase aos esquemas de controle da produção agrícola pelas empresas industriais e de comercialização e diz que a relação entre os produtores

38 PAULILO, Maria Ignez Silveira. *Produtor e Agroindústria: Consensos e Dissensos - O Caso de Santa Catarina*, Ed. da UFSC, co-ed. Secretaria de Estado da Cultura e do Esporte, Florianópolis, SC, 1990,

agrícolas, as indústrias de processamento e as firmas comercializadoras apresenta uma tensão básica.

Quanto menor for o preço pago ao produtor, maiores serão os seus lucros e a competitividade no mercado. O mecanismo fundamental de transferência dos excedentes do setor agrícola para o capital industrial e comercial se dá através de esquemas de controle da produção agrícola pelas empresas industriais e de comercialização.

Esse tipo atual de transferência diferencia-se qualitativamente das formas antigas que eram feitas através do controle da produção pelo capital comercial tradicional, que por sua vez, baseava-se no atraso do pequeno produtor, sua atomização e isolamento do circuito capitalista.

Nas formas atuais há um real controle monopsônico do mercado por intermédio da indústria de processamento (ou venda direta ao público no caso dos supermercados). Dentro desse processo, o pequeno produtor pode se modernizar, mas nem por isso se torna mais independente (SORJ, 1980:46).

Outro texto que trabalha a relação da subordinação do camponês ao CAI é o do CEAG-SC³⁹. Seus autores propõem um esquema analítico, com o objetivo de mostrar os aspectos fundamentais da relação entre frigorífico e produtor rural.

O esquema é o seguinte:

Atividade I - produção de ração, pintos e leitões pelo frigorífico. Chamam de A_1 a produção de matéria prima e insumos.

Atividade II - produção de frangos e suínos. Fase de criação ou desenvolvimento, a cargo do produtor rural. Chamam a isso de A_2 .

Atividade III - abate e comercialização pelo frigorífico. A_3 . (CEAG-SC, 1978:201-214)

Depois de os autores analisarem este esquema, chegam às seguintes conclusões:

³⁹ CEAG-SC. *Análise do sistema de Integração Agroindustrial em Suínos e Aves em Santa Catarina*, 1978.

1. O custo, venda e excedente obtido pelo produtor, dependem exclusivamente da estratégia lançada e do controle direto do frigorífico.
2. O produtor rural realiza seu excedente condicionado:
 - a. Pelo custo que lhe é determinado pelo frigorífico;
 - b. Pelo preço de venda do seu produto, fixado pelo frigorífico;
 - c. Pela quantidade de aves e/ou suínos a ser fornecida pelo produtor ao frigorífico, determinada por este último.
3. O frigorífico por sua vez, estabelecendo uma estratégia de maximização do lucro de suas atividades, procura minimizar os custos do processo produtivo envolvendo todas as atividades. Seu excedente decorre:
 - a. Da parte obtida com a comercialização do produto de A3 para o mercado de bens finais;
 - b. Da venda de matérias primas e insumos para A2;
 - c. Da transferência de excedente de A2 para A3, através da fixação do preço de A2.
4. O produtor rural se encontra, portanto, numa relação de dependência econômica, tecnológica e financeira, dadas as condições exigidas pelo frigorífico em termos de: custo, preço, quantidade, qualidade, tecnologia e fluxo de produção (CEAG-SC, 1978:23).

O texto de Indio Campos estuda a subordinação da pequena produção ao capital, a partir das relações que se estabelecem entre os produtores integrados e as agroindústrias.

As relações entre a pequena produção e a agroindústria, segundo ele, apresentam uma série de nuances que se distinguem da clássica relação trabalho-capital. O pequeno produtor tem em comum com o trabalhador assalariado o fato de gerarem um excedente apropriado pelo capital. Tal fato constitui a base da união operário/camponês no processo de luta de classes. No entanto, divergem na forma da expropriação do excedente que produzem.

O pequeno produtor relaciona-se com a agroindústria como um produtor de mercadorias e nesse sentido, a relação se dá entre duas unidades produtivas, a familiar e a capitalista.

A dominação da forma de produção familiar possibilita a agroindústria extrair um triplo excedente:

1. Parte da reprodução da força de trabalho é suprida internamente pela pequena produção.
 2. A agroindústria absorve a renda que, em condições capitalistas, corresponderia ao proprietário da terra e outros meios de produção.
 3. Nos preços dos produtos da pequena produção tendem a não constar o valor dos meios de produção supridos internamente.
- A subordinação da pequena produção se concretiza no preço do produto da pequena produção. Produtores modernizados proporcionam um elevado excedente à agroindústria, porém preservam uma quantidade maior do valor por unidade de produto e pela quantidade destes. Produtores não modernizados preservam uma parcela pequena do valor e se mantêm no mercado, enquanto possível, na base do clássico baixo consumo e aumento da intensidade da força de trabalho familiar (CAMPOS, 1987:205-214).

Ha outro texto que tornou-se clássico na análise da exploração do agricultor pelo capital industrial⁴⁰. O livro é resultado da dissertação de mestrado do autor. O estudo de caso foi feito a partir de um núcleo colonial camponês⁴¹, localizado na Região de Colonização Italiana do Rio Grande do Sul, no município de Caxias do Sul.

A relação fundamental do camponês com o mercado capitalista, neste caso, se dá através da venda da uva como matéria prima para a indústria vinícola.

O autor analisa essa venda em dois momentos históricos distintos. O primeiro, data do início da relação de venda, nos anos 1930. Naquele momento consolida-se o camponês *freguês*, isto é, aquele que entrega a uva sempre para o mesmo cantineiro.

Nos anos 1970, registrou-se uma alteração no setor vinícola, especialmente com a entrada de empresas multinacionais. *"A intensificação da concorrência resultou numa disputa para assegurar a matéria prima produzida pelos camponeses. Esse é o momento em que a instituição do freguês cede lugar ao contrato de compra e venda ou contrato de produção"* (SANTOS, 1984:95).

40 SANTOS, José Vicente Tavares dos. *Colonos do Vinho*, 2a ed., SP, Ed. Hucitec, 1984.

41 Também conhecido como *bairro rural*, *comunidade*, *linha*, *capela*, dependendo da região e dos costumes de cada local.

O contrato, além de garantir a entrega total da matéria prima para a empresa contratante⁴², estabelece a forma de pagamento. Por aí, percebe-se claramente, como se dá a subordinação dos vinicultores às empresas vinícolas.

"Colhida a uva, nos meses de fevereiro e março, os camponeses a levam para as cantinas onde recebem em troca apenas um comprovante da entrega. O pagamento começará a ser feito a partir de maio e junho, em um prazo que oscila entre seis e doze meses, sem incidência de juros, como estava estipulado num contrato de produção que alguns camponeses haviam assinado" (SANTOS,1984:97).

Outra forma das indústrias se apropriarem do sobre-trabalho camponês é através da burla na graduação da uva. Podem fazer isto de duas maneiras: ou retardando o seu recebimento, deixando os caminhões carregados à porta dos estabelecimentos por várias horas ou até alguns dias; ou limitando a quantidade de matéria prima a ser recebida diariamente de cada produtor, o que obriga a que se deixe a fruta amadurecida na parreira.

Em ambos os casos, *"inicia-se parcialmente o processo de fermentação, transformando-se o açúcar contido na uva e no mosto (sumo da uva esmagada) em álcool. Em consequência, baixa o grau de concentração de glicose e a uva passa a conter não mais açúcar e sim álcool"* (SANTOS,1984:99).

Os preços da uva são fixados pelo Estado desde 1939, inicialmente pelo Instituto Rio-Grandense de Vinho, órgão criado em 1936 e extinto em 1950 e, desde então, pela Secretaria da Agricultura.

Segundo Santos (1984:103), o estabelecimento de preços mínimos pelo Estado sugere a hipótese de que, na origem, tal regulamentação possa ter servido para controlar a oferta de matéria prima para as indústrias vinícolas. Na época, a fabricação doméstica do vinho ainda não fora totalmente destruída, o que limitava a oferta da uva. Logo, os produtores poderiam barganhar preços frente à crescente procura de matéria prima pela indústria.

42 SANTOS, J.V.T. *Os Colonos do Vinho*, p.95-97.

Dai o papel de regulamentação dos preços, nivelando-os por baixo, ao impedir o jogo de concorrência entre os produtores de uva, protegendo os custos da indústria vinícola nascente e garantindo condições para a rentabilidade do capital nela investido.

O autor diz que "... na medida em que é o Estado que fixa os preços mínimos do produto desses camponeses, ele se converte em um Estado intervencionista que assume interesses da burguesia industrial, regendo a política econômica para o setor em razão dos interesses e necessidades do capital em efetivar a apropriação do sobretrabalho camponês" (SANTOS, 1984:100).

Outra maneira de transferência da renda criada pelo camponês é via pagamento de juros. Para fazer a instalação dos parreirais e principalmente para os insumos industrializados (corretivos, defensivos e fertilizantes), que precisam ser repostos a cada ano, o camponês utiliza-se de crédito bancário. Os camponeses anualmente fazem empréstimos, adquirem os insumos e pagam com o rendimento advindo da uva.

"Deste modo, a reposição das matérias primas intermediárias se faz externamente à unidade produtiva camponesa, por uma transferência de dinheiro, virtualmente direta, da indústria vinícola para o estabelecimento financeiro, de cuja união resultam a reposição do ciclo produtivo camponês e a garantia do fornecimento de matéria prima à indústria" (SANTOS, 1984:131).

O autor diz ainda que a tudo isso se devem acrescentar práticas não econômicas agindo no sentido de viabilizar e consolidar a relação econômica de expropriação do sobretrabalho. A intervenção do Estado na fixação dos preços mínimos da uva tem essa finalidade. As relações personalistas dos cantineiros com os camponeses, expressas na categoria do *freguês*, também. Mesmo as relações impessoais, configuradas nos contratos de produção efetivam, a nível racional, a relação exploratória.

"Por fim, mas tão eficazes quanto as anteriores, as regras unilaterais da troca, como a burla na graduação da uva e o termo de compromisso para a sua venda completam o conjunto de práticas visando canalizar para o capital industrial o sobretrabalho camponês" (SANTOS, 1984:132).

II GRUPO SADIA NO MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL

2.1. COMERCIO: CAPITAL INICIAL DA SADIA - 1924-1950

"A história de uma empresa começa às vezes numa oportunidade ou num invento. As vezes, numa idéia. Ou até pode começar por um golpe de sorte. Muitas vezes começa num sonho, ou mesmo numa planilha de anos de planejamento. Pode também começar por uma pessoa. Este é o caso da Sadia, iniciada pelas mãos de Attilio Francisco Xavier Fontana"¹.

A história do Grupo Sadia está diretamente vinculada a pessoa de Attilio, no início e à família Fontana, no decorrer do tempo. Em 1875 iniciou um processo de colonização em Santa Maria, no Rio Grande do Sul. Para lá se dirigiram, vindos de Sarcedo, província de Vicenza, ao norte da Itália, na região vêneta, os pais de Attilio. Saíram de lá em 1888 e, após um mês de viagem, chegaram ao Brasil (FONTANA, 1980:5).

Como não tivessem dinheiro, Romano Fontana foi trabalhar na construção de estradas. Poucando do salário, conseguiu comprar, em 1890, 25 hectares de terra, na Linha Weimann. Ali, aos 7 de agosto de 1900, nasceu Attilio². Era o oitavo filho, de onze que seus pais tiveram.

Trabalhar na roça, desde cedo, ter muitos irmãos, falar dialeto vêneta, caçar, gostar de bailes e festas... No início, nada diferenciou a sua vida da de milhares de outros imigrantes que chegaram ao Sul do país e se dedicaram à lavoura.

¹ Sadia, material da Assessoria de Comunicações: Breve Perfil do Grupo Sadia, São Paulo, maio/1990, p.1.

² Attilio Francisco Xavier Fontana, nascido nesta data, faleceu em 15 de março de 1989, deixando seis filhos, dois homens e quatro mulheres, de seus três casamentos. Teve uma intensa atuação política, tendo exercido os cargos de vereador e prefeito de Concórdia-SC, Deputado Federal por duas vezes, Secretário da Agricultura de Santa Catarina, Senador da República e Vice-Governador de Santa Catarina. No entanto, seu grande legado foi ter construído o Grupo Sadia, maior conglomerado agroindustrial nacional.

Na infância e adolescência, teve uma vida como os demais filhos de agricultores da época. Sua principal ocupação era o trabalho na roça. Fez pequenas experiências de vender biscoitos, em 1808 e no ano seguinte, na festa do padroeiro. Comprou uma colmeia e fez pequena criação de abelhas. Comerciou ovos e galinhas quando ia vender produtos da colônia com seu irmão Domingos, na cidade.

Sua família começou produzir cada vez mais alfafa (a gasolina da época). Em função disso, compraram uma prensa de aço americana, para enfardá-la. Attilio aprendeu esta função, com a qual muito se ocupou dali para frente.

Desde a época da juventude, no entanto, tinha em mente uma atividade diferente. Pensava em dedicar-se ao comércio. Tinha receio de conversar a respeito disso com o pai. Sua confidente, para tais assuntos, era a mãe.

"Nessa altura, comecei a conversar com minha mãe a respeito do meu futuro. Tinha mais intimidade com ela e abria-lhe o meu coração: não pretendia passar a vida inteira trabalhando no campo. Confidenciava-lhe que ao atingir a maioridade eu ia partir para um ramo mais prático e objetivo. Ela me ouvia com paciente e carinhosa atenção. Mas guardava segredo dessas minhas confissões, pois certamente elas não seriam do agrado de meu pai, homem vinculado à vida do campo com forte inclinação"³.

Em 1917, Attilio foi trabalhar com seu irmão Domingos, que havia montado uma casa comercial junto com o pai. Ali, ele enfardava a alfafa comprada dos agricultores. Foi nesse tempo que conheceu Diva Baga, com quem viria a se casar.

Como Attilio pensava em deixar o trabalho na roça, buscava uma oportunidade para isso. Em 1921, faleceu Romano Fontana, seu pai, de colapso cardíaco. Por isso, "*minha mãe me convidou para tomar conta da casa, como chefe de família. Mas eu disse: não, mãe, eu preferia que a senhora convidasse o nosso irmão Honório, que está casado e eu vou sair, como sempre lhe falei, vou sair para o comércio e a indústria*"⁴.

³ FONTANA, Attilio. *História da Minha Vida*, Ed. Vozes, Petrópolis, RJ, 1980, p.30-31.

Depois desta decisão, Attilio passou a procurar um trabalho fora da agricultura. Acabou encontrando duas opções para trabalhar no comércio. Um comerciante convidou-o para trabalhar em Alegrete, na fronteira do Rio Grande do Sul. Outro, convidou-o para ir a Bom Retiro de Campos Novos, hoje Herval d'Oeste, no Vale do Rio do Peixe, em Santa Catarina.

Após analisar as opções e perceber que o Vale do Rio do Peixe era uma região nova, com perspectivas de futuro, decidiu-se por Santa Catarina.

"Fui para Bom Retiro, perto do Rio do Peixe, trabalhar com Casimiro Tisian, comerciante, a cem mil réis por mês. Em outubro de 1921, animado com as condições do local, comecei meu primeiro emprego, em Bom Retiro. Minha principal obrigação seria enfardar alfafa" (FONTANA, 1980:48).

Em 1922, voltou para Santa Maria, onde se casou com Diva Baga. Logo em seguida foram morar em Santa Catarina, para onde Attilio acabou levando também seu irmão Dario.

Attilio continuou em sua profissão de enfardador de alfafa, até que, em 1923, seu patrão resolveu vender a casa de comércio. Ele foi então a São Paulo, falar com os Fuganti. Estes eram grandes comerciantes e um deles, casado com uma prima irmã de sua mulher. Os Fuganti compraram a casa de comércio e deram-lhes boas condições de trabalho. Em vez de receber cem mil réis por mês como com o primeiro patrão, *"passei a ganhar entre 50 e 100 mil réis por dia. A par da minha atividade como enfardador, comecei a fazer pequenos negocios com suínos"* (FONTANA, 1980:57).

Como seus negócios iam bem, Attilio resolveu aplicar as economias na primeira aquisição de sua vida. Em 1924 comprou um hotelzinho, em Bom Retiro do Cruzeiro, de Angelo Zanata. O movimento era pequeno, de um a três hóspedes por dia. Os irmãos Dario e Angelina, com ajuda da mulher e da cunhada Iolanda é que tomavam conta do hotel. Attilio continuava enfardando alfafa e negociando com suínos.

4 Depoimento de Attilio Fontana no programa *História Empresarial Viva*, no livro *História Empresarial Viva*. *Depoimentos de Empresários Brasileiros bem Sucedidos*, V.V, Ed. Atlas, p.201.

No final do ano de 1924, Attilio resolveu fechar o hotel e transforma-lo em casa comercial. Para isso, convidou o sogro, que já tinha larga experiência no comércio, no interior de Santa Maria-RS, para ser seu sócio. Dois anos mais tarde, desfez a sociedade com o sogro e vendeu a casa comercial.

Como sua intenção de ser comerciante persistisse, voltou a atividade em 1927, quando, após o nascimento de Omar, seu terceiro filho, comprou uma casa comercial dos fuganti. Era uma casa boa, grande, com moradia junto e depósito de cereais ao lado. Pagou 120 contos de réis por ela. Parte à vista e parte a prazo. Nesta época, seu irmão Honório veio do Rio Grande do Sul, para se tornar sócio na casa comercial.

A época, Attilio já comerciava freqüentemente com São Paulo, onde ia vender suínos e comprar material para abastecer sua casa comercial.

"Em 1927, fiz a ligação comercial que foi a mais importante e decisiva de minha vida. Fui a Itararé, na casa de Carlos Menck. Acertamos que ele adiantava o dinheiro e eu comprava os suínos. O lucro era dividido a metade de cada um. Para mim aquele sistema era um suporte muito grande, porque nunca me faltava dinheiro. Essa sociedade representou o impulso definitivo em minha carreira de comerciante. O negócio durou dezoito anos" (FONTANA, 1980:78).

A atividade com casas comerciais ainda não estava consolidada, na vida de Attilio. Passado um ano da compra da casa dos Fuganti, voltou a vendê-la aos mesmos. Livre desta atividade, ampliou seu comércio de compra e venda de suínos. Comprava-os em todas as estações da estrada de ferro do Vale do Rio do Peixe, num percurso aproximado de 200 quilômetros, indo de Caçador-SC, até Marcelino Ramos-RS.

Tendo o comércio de suínos como suporte sólido, Attilio resolveu estabelecer-se, de vez, com casas comerciais. Começou comprando uma chácara onde montou a terceira casa comercial que possuiu em Bom Retiro do Cruzeiro. Em 1931, apesar de ter perdido a mulher, os negócios iam bem e ele resolveu abrir uma segunda casa comercial. Desta vez, em Água Doce. Mais tarde, fez

sociedade com Silvestre e Luís Doré, que foram tomar conta daquela casa. Em 1933 abriu nova casa comercial, em Videira.

Nesta época, os Fuganti, primeiros patrões de Attilio, propuseram fazer sociedade com ele. Cada qual possuía três casas comerciais. Honório e Vicente Conte, seus socios, achavam que deviam aceitar a proposta, pois diziam que a fusão, além da vantagem de menos concorrência na praça, facilitava o trabalho.

Em maio de 1935, fizeram fusão com os Fuganti. A razão social da firma era Fuganti, Fontana & Cia. O capital era de 1.050 contos, metade cada um e o contrato, de cinco anos. *"A administração da nova firma ficou assim distribuída: Jorge Fuganti ficou dirigindo nossa casa em Cruzeiro (Joaçaba); seu irmão Júlio tomou conta da casa em São Paulo; o outro, Oscar, ficou em Bom Retiro (Luzerna). Nas demais casas, tínhamos gerentes de confiança"* (FONTANA, 1980:106).

Ainda em 1935, a nova firma resolveu abrir outra casa comercial no Norte do Paraná. Viajaram para lá Júlio Fuganti e Attilio Fontana. Após a viagem, este ficou encarregado de escolher o lugar, comprar o terreno e dar início às obras. Acabou decidindo por Londrina e, em 1936 foi inaugurada aquela filial.

Um dos trabalhos que Attilio nunca abandonou, desde que iniciou no Rio Grande do Sul, foi o comércio com alfafa. Mesmo depois de fazer sociedade com os Fuganti, continuou a trabalhar intensamente com alfafa. Estes também estavam entre os principais comerciantes do ramo desde 1922. Mantiveram o fornecimento ao Exército e se tornaram grandes abastecedores da 5ª Região, com sede em Curitiba-PR, fazendo contratos, não só deste produto, mas também de milho e feijão. Forneciam também feijão, em larga escala, à 1ª Região Militar, com sede no Rio de Janeiro.

Em 1938 morreu Honório, irmão de Attilio, um dos sócios da companhia. Resolveram desfazer a sociedade, a partir do fim do contrato, no ano seguinte. Com isso, precisavam repartir as casas comerciais. Três estavam em Santa Catarina: Água Doce, Bom Retiro e Cruzeiro. As outras, em São Paulo e Londrina. Na divisão, os Fuganti ficaram com as de São Paulo e Londrina e Attilio, com as de Santa Catarina.

"Nessa época meus negócios iam bem e voltei a pensar numa ideia que já tinha desde 1934, ou seja, ingressar no setor industrial. Foi sempre o meu ideal possuir um moinho de trigo e uma indústria de produtos suínos. A verdade é que eu desejava retirar-me do comércio" (FONTANA, 1980:117).

Como a decisão de deixar o comércio era firme, resolveu vender duas de suas casas comerciais. A de Cruzeiro vendeu a Orestes Bonato e a de Água Doce, para Dario Bordin, ficando apenas com a matriz, em Bom Retiro.

Este longo período na atividade comercial permitiu a Attilio acumular uma série de experiências, fundamentais em sua futura vida empresarial e política.

Permitiu-lhe um profundo conhecimento da região, das formas de produção, dos melhores produtos. Na área de produção de suínos, um dos principais produtos agrícolas da época, pode perceber onde e como eram criados e comercializados.

No setor de vendas e transformação dos suínos, conheceu praticamente toda a Região Sul, produtora deste animal. Conheceu todos os pequenos frigoríficos, com suas técnicas de fabricação de banha e outros produtos, graças às suas constantes viagens pela região. Conheceu, melhor que ninguém, o comércio com os grandes centros consumidores: São Paulo e Rio de Janeiro.

Devido à sua estreita ligação comercial com São Paulo, tinha uma visão e uma perspectiva diferente que os demais comerciantes locais. Conseguia mercadorias a mais baixo custo, vencendo sempre a concorrência das outras lojas do ramo.

Isso tudo foi consolidando, aos poucos, o capital inicial que possibilitou a entrada de Attilio no setor industrial.

Segundo LAGO⁵ a Sadia nasceu exatamente numa área onde a oferta de matéria-prima porcina tendia a se elevar, considerando as características das atividades e organizações agrárias. Os excedentes só poderiam encontrar adequação com a

⁵ LAGO, Paulo Fernando de Araujo. *Análise da Extensão da Influência de uma Empresa do Ramo Tradicional - A SADIACONCORDIA S.A.* Tese de Livre Docência, Florianópolis-SC, 1974, in DA SILVA, Harrysson Luiz. *A Gestão do Território pelo Grupo Sadia no Município de Concórdia Santa Catarina*, Dissertação de Mestrado, UFSC, Florianópolis, março de 1991, p. 48.

procura mediante o transporte do porco-vivo para outras unidades de beneficiamento. A área produzia espécies rústicas com capacidade de aumento que representavam um potencial de estímulo à implantação industrial.

Depois, como empresário, Fontana tinha pleno conhecimento do comércio de suínos no Sul. Além disso estava sempre informado sobre as mudanças no comércio de carnes suínas. Isso lhe permitia uma margem de segurança para realizar novos investimentos e aquisições de outras unidades fabris. E um fato comum, não só no caso da Sadia, como também dos outros grandes conglomerados concorrentes, a compra de frigoríficos em estado falimentar, onde fosse possível tirar algum proveito com a compra.

A venda das casas comerciais permitiu um capital de giro inicial para que Fontana buscasse outros negócios. No começo de 1942, foi para Concórdia, a convite do então prefeito, Dogelo Gross, estudar uma forma de fazer funcionar o Frigorífico Concórdia Ltda, que estava com suas obras paralisadas.

Num primeiro momento, Fontana trabalhou em forma de participação. Logo em 1943, mostrou aos acionistas que não tinha mais interesse no negócio. Fez a seguinte proposta: os acionistas lhe passariam as suas cotas pela metade do valor nominal e ele se comprometia a pagar-lhes em dinheiro ou em ações da nova sociedade. Foi assim que Attilio assumiu o ativo e o passivo da organização. Logo em seguida compôs uma sociedade anônima, a que deu o nome de S.A. Indústria e Comércio Concórdia.

"No ano seguinte (1944), eu tiraria desta razão social as duas primeiras letras- S A - e lhes juntaria a última sílaba de Concôr DIA, para formar o nome SADIA, que se tornaria a marca nacional e até internacionalmente conhecida dos nossos produtos"
(FONTANA, 1980:127).

A data da fundação da Sadia, conforme consta da ata da primeira assembleia da empresa, é de 7 de junho de 1944 (anexo 1).

"Omar, um dos filhos de Attilio Fontana, lembra que o pai não acreditava ser possível estabelecer uma indústria de transformação de alimentos, de produtos de origem animal, a não ser que estivesse próxima da matéria-prima abundante, de boa qualidade, ou junto dos grandes centros consumidores"⁶.

"Fontana comprometeu-se com a metade do capital subscrito, quinhentos e vinte contos, contra três mil e quinhentos contos já investidos no moinho, ou seja, três mil e quinhentos contos de réis ficaram valendo quinhentos e vinte contos" (DA SILVA, 1991:52-53). Com este capital inicial e mais a matriz das lojas resultantes da dissolução dos negócios com os Fuganti, Attilio deu início às suas atividades empresariais.

No início, a idéia era, por um lado, industrializar os produtos da região, sem que precisassem transcorrer grandes distâncias ainda *in natura*. Por outro, era beneficiar os pequenos agricultores locais, grandes produtores, tanto de suínos como de trigo.

Na época da fundação da Sadia, o mundo ainda estava envolvido com a Segunda Guerra. Em razão disso, era difícil importar máquinas e equipamentos industriais. Para resolver o problema, Fontana comprou um frigorífico, no Rio Grande do Sul, que tinha ido à falência, para começar a industrializar os produtos suínos em Concórdia. Além disso comprou maquinário suíço para o moinho de trigo, através da firma Buller & Irmão. Este equipamento chegou já em 1944 e foi instalado no antigo moinho. "A aquisição destes equipamentos aumentou a produção de trigo de 6 para 25 toneladas. O frigorífico, com capacidade de abate para 100 suínos por dia, no ano seguinte abateu 34.902 suínos" (DA SILVA, 1991:53).

Naquela época, havia dificuldades de vários tipos para uma indústria de trigo e uma fábrica de banha (como foi qualificada pelo Ministério da Agricultura). Havia problemas de equipamentos, de matéria-prima, de distância com os grandes centros consumidores, de transporte.

⁶ Revista Integração, Órgão Interno da Fundação Attilio Francisco Xavier Fontana (FAF), Edição comemorativa de 45 Anos, SP, 1989, p.10.

Em termos de produtos, o que a Sadia mais aproveitava, era a banha. Havia ainda outros produtos, como a carne salgada, linguiça, frescal (linguiça fresca), salaminho e apenas um pouco de salame. Não havia câmaras frias para tratá-los e conservá-los. Eram produtos mais para o comércio local e regional.

Quanto ao transporte, era muito complicado. *"As estradas eram ruins, mas os produtos derivados de suínos (a banha, especialmente, que representava o maior volume), a estrada de ferro fornecia os vagões e transportava com certa regularidade. Era um serviço extremamente moroso. De Concórdia para São Paulo, em geral o transporte levava mais de quinze dias"* (FONTANA, 1980:130).

Desse modo, os produtos perecíveis não podiam ir nos vagões. Por outro lado, os caminhões trafegavam com enormes dificuldades porque as estradas de rodagem eram semi-macadamizadas, sem qualificação técnica, levando também vários dias para chegar em São Paulo.

A Sadia precisava, portanto, responder a este desafio de fazer chegar, em menos tempo, uma quantidade cada vez maior de produtos saídos do frigorífico de Concórdia a São Paulo e Rio de Janeiro, os grandes centros consumidores.

2.2 GRUPO SADIA BUSCA OS GRANDES CENTROS CONSUMIDORES 1950 - 1964

Para responder ao desafio dos grandes centros consumidores, o Grupo Sadia tinha duas opções. Ou resolver o problema do transporte das mercadorias, ou produzi-las lá mesmo, nos grandes centros. A Sadia optou pelas duas soluções.

Naquele tempo, além da questão das distâncias, havia uma política do governo em relação à compra do trigo, venda da farinha e incentivo aos moageiros. Por isso, não era vantagem manter pequenos moinhos de trigo no interior do país.

Para tirar o moinho de trigo de Concórdia, Fontana propôs à família Germani, de Porto Alegre, de montarem um moinho de trigo, em sociedade, em São Paulo. 50% do capital seria da família Germani e o restante, do Grupo Sadia. Eles aceitaram a proposta e foi comprado o terreno, na vila Anastácio, distrito da Lapa.

Nos primeiros meses de 1950, tratamos de comprar os maquinários. Acabamos comprando da empresa italiana Nuove Officine Meccaniche Reggiani. *"Em 1953, quando o Moinho da Lapa já estava pronto para funcionar, houve um desentendimento com os Germani e nós acabamos comprando a parte deles na sociedade. A firma que se chamava Moinho da Lapa Ltda, passou a chamar-se Moinho da Lapa S.A."* (FONTANA, 1980:190).

De acordo com as palavras de Omar Fontana, *"na capital paulista, a Sadia quebrara o monopólio da Bunge y Born, implementando as atividades do Moinho da Lapa"*⁷.

Estava a Sadia produzindo farinha de trigo em São Paulo, maior centro consumidor. Quanto ao moinho de trigo de Concórdia, também era necessário buscar uma solução. Ainda em 1953, a Sadia comprou 48% das cotas do Moinho Marcelinense Ltda, de Marcelino Ramos-RS. Com o tempo, a Sadia resolveu juntar os dois moinhos. Adquiriu, então, as participações dos demais cotistas do Marcelinense e transportou o maquinário de Concórdia para lá.

Resolvido o problema do trigo, tratava-se de buscar solução para a venda dos produtos frigorificados. Os produtos da Sadia eram vendidos, sob forma de consignação, em São Paulo e no Rio de Janeiro. No entanto, isso não dava bom resultado. Seria melhor criar um sistema próprio de vendas diretas.

No início, Walter Fontana, foi para São Paulo acompanhar as atividades da firma Borella & Cia. Era um frigorífico muito antigo de Marau-RS, que também vendia seus

⁷ Revista *Integração*, Órgão Interno da FAF, *A História de uma Vida*, Edição especial sobre Atílio Fontana, SP, Ano 11, n 103, ago/89, p.10.

próprios produtos. Por isso, mesmo com a presença do representante da Sadia, os resultados não eram satisfatórios.

"No Rio de Janeiro nós tínhamos uma consignatária que recebia os nossos produtos e procurava vendê-los pelos melhores preços possíveis, mas as despesas inerentes a transportes, armazenamento, quebras, eram sempre um tanto exageradas" (FONTANA, 1980:196).

Não era só a venda direta dos produtos, mas também o seu transporte até São Paulo e Rio de Janeiro que se constituía num problema. Omar, filho de Attilio, grande admirador e entusiasta da aviação, sugeriu que os produtos mais nobres, perecíveis, fossem transportados de avião.

"Ainda lá por volta de 1953, tínhamos notado que certos produtos chamados frescos, como o presunto cozido, a lingüiça, mortadela, salsicha, e outros, não podiam ser submetidos ao transporte por caminhão de Concórdia a São Paulo. O trajeto era muito demorado e a mercadoria chegava não propriamente estragada, mas cansada ao seu destino" (FONTANA, 1980:198).

Para solucionar este problema, a Sadia alugou um avião Douglas DC-3, da Panair e começou a transportar seus produtos aos domingos, fazendo duas e até três viagens neste dia Concórdia-São Paulo e vice versa. Em seguida, a Empresa⁸ comprou tal aparelho por dois milhões e quinhentos mil cruzeiros (FONTANA, 1980:200).

Num primeiro momento, o transporte aéreo foi o principal componente articulador dos mercados urbanos, com uma densa rede de consumidores. Em seguida, a Sadia passou a atuar no transporte de passageiros, com ajuda do Estado, através de subsídios. O Estado subsidiava as empresas aéreas que interligassem áreas interioranas. Quando os subsídios cessaram, a Sadia Transportes Aéreos era empresa de expressão dedicada quase que exclusivamente ao transporte de passageiros.

Para que a Sadia pudesse registrar uma empresa aérea, precisava ter no mínimo três aviões. Depois da compra do Douglas DC-3, Omar Fontana arrendou outros dois da Companhia Brasil de

⁸ Neste trabalho, estou usando as palavras Empresa, Grupo e Companhia, sempre que escritas em maiúscula, como sinônimos de Sadia.

Transportes Aéreos, de Belo Horizonte. Com isso, pode entrar com pedido de registro de Companhia Aérea no Ministério da Aeronáutica, para beneficiar-se dos subsídios.

O registro definitivo foi favorecido pela ascensão à Presidência da República de Nereu Ramos, aliado político do presidente do Grupo Sadia, Attilio Fontana, quando da crise política que envolveu o suicídio de Getúlio Vargas e a posse do presidente eleito Juscelino Kubitschek. O projeto da Sadia tinha dificuldade de ser aprovado, pois já havia sete ou oito empresas que exploravam o transporte aéreo no país.

"Neste meio tempo, em 1954, Getúlio Vargas suicidou-se. Assumiu o vice, Café Filho. Este, adoeceu e afastou-se do governo. O presidente da Câmara, Carlos Luz assumiu e viu-se envolvido numa crise militar. Convocada em regime de urgência, a Câmara declarou-o constitucionalmente "impedido", chamando o presidente do Senado, Nereu Ramos, para sucedê-lo. Antes de passar o governo a Juscelino Kubitschek, eleito em pleito normal, Nereu teve tempo de introduzir algumas modificações nos ministérios, inclusive no da Aeronáutica. O fato é que o nosso projeto acabou sendo aprovado. Com isso começou a atuar a Sadia S.A. Transportes Aéreos" (FONTANA, 1980: 199).

Em 1957, a Sadia S.A. Transportes Aéreos recebeu suporte técnico da Empresa Real. Posteriormente o Grupo Sadia comprou mais cinco aviões Dart-Herald, o mais moderno jato hélice do Brasil na época.

Em 1960, a Sadia S.A. Transportes Aéreos muda sua razão social para Transbrasil. Com os transportes aéreos, a Sadia deu um passo importante no mercado interno, passando a ser uma empresa multiestadual. Esse transporte realizou-se de 1953 a 1967, principalmente entre Concórdia e São Paulo. Hoje, na Transbrasil, o controle acionário da empresa está distribuído para Omar Fontana (60%), Fundação Transbrasil (30%) e outros acionistas (10%). A referida empresa de aviação não está ligada às atividades globais da Holding Sadia Concórdia, possuindo inclusive autonomia administrativo-financeira.

"O transporte da produção das diversas unidades industriais do Grupo Sadia é realizado via rodoviária, por uma frota de caminhões frigoríficos. No mercado externo, a circulação das mercadorias é realizada via navegação de longo curso para mais de quarenta países, principalmente Europa, Japão e Oriente Médio" (DA SILVA, 1991:66).

Mesmo resolvido o problema dos transportes, mantinha-se o problema para o Grupo Sadia. Sua principal unidade industrial estava localizada muito longe dos centros consumidores. Por outro lado, a população urbana crescia cada vez mais, exigindo qualidade, quantidade e rapidez sempre maior para atender as demandas alimentares.

Em função disso, o Grupo Sadia começa a pensar também numa instalação industrial em São Paulo. Era preciso produzir ali, especialmente aquelas mercadorias que não suportavam longas viagens, os produtos frescos.

Ainda em 1961 a idéia da industrialização de carnes em São Paulo foi aprovada. Com isso, a Sadia comprou uma grande área na Vila Anastácio, onde já estava instalado o Moinho da Lapa. Eram 62.000 m² à margem da E.F. Sorocabana. Ali foi construída a sede da Companhia Brasileira de Frigoríficos - Frigobrás, que foi inaugurada no dia 7 de agosto de 1964.

"Começamos a trabalhar em pequena escala, com a produção aproximadamente de 30.000 quilos por dia, fabricando presunto cozido, mortadela, lingüiça, salsicha e mais tarde passamos a produzir também hambúrguer e outros" (FONTANA, 1980:235).

Uma vez produzindo industrialmente em São Paulo, a Sadia passa a se preocupar com o fornecimento da matéria-prima da Frigobrás. Por isso, a empresa foi pensada em forma de tripe. Industrializaria carnes em São Paulo e buscaria a matéria-prima de suínos e bovinos onde existisse em abundância.

No caso da carne suína, a Sadia encontrou um lugar ideal no Paraná. Trata-se da região Oeste do Estado. Na época, o desenvolvimento da região ainda estava no início. No entanto, a produção de suínos era muito grande. Até porque a região foi ocupada principalmente por migrantes alemães e italianos vindos

do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, onde a produção de suínos era uma atividade tradicional⁹.

Havia em Toledo, no Oeste Paranaense, um pequeno frigorífico. Tratava-se do Frigorífico Pioneiro, uma sociedade por cotas. Naquele momento, passava por dificuldades financeiras. Estava indo à falência. A Sadia comprou aquele frigorífico e, a partir de 1964, instalou ali uma filial da Frigobras. Com isso, instala sua primeira unidade industrial no Paraná. No início dedicava-se exclusivamente ao abate de suínos para fornecimento de matéria-prima à matriz de São Paulo.

O outro lado do tripé, fornecimento de carne bovina, viria mais tarde, quando a Sadia instalou o frigorífico de abate de bovinos, perto de Cuiabá-MT.

Apesar da Sadia estar produzindo e diversificando bastante através da industrialização da carne suína e bovina, seu grande negócio iniciou com a industrialização do frango. Através do fomento agrícola e da busca de tecnologia, especialmente nos EUA, a Empresa foi pioneira nesta atividade no Brasil.

A partir de 1960, a avicultura integrada representou um marco importante na diversificação de atividades do Grupo Sadia. Foi também nesta década que o Grupo consolidou-se como indústria do ramo alimentar no contexto nacional¹⁰.

⁹ Para uma história da região Oeste do Paraná ver, entre outros, os textos de WACHOWICZ, Ruy Christovan. *Obrageiros, Mensus e Colonos*, 2ª ed., Gráfica Vicentina Ltda, Curitiba, PR, 1987; PADIS, Pedro Calil. *Formação de uma Economia Periférica: o Caso do Paraná*, Ed. Hucitec e Secretaria da Cultura e Esporte do Estado do Paraná, Curitiba, PR, 1981; COLODEL, José Augusto. *Obrages e Companhias Colonizadoras*, Assoeste, Ed. Educativa, Cascavel, PR, 1988; *Boletim do Instituto Histórico Paranaense*, Vol. XXIII, 1977; FIGUEIREDO, Lima. *Oeste Paranaense*, Cia Ed. Nacional, SP, 1937; BOUTIN, Leônidas. *Colônias Militares na Província do Paraná*, Curitiba, 1977; WESTPHALEN, Cecília Maria. *História Documental do Paraná - Primórdios da Colonização Moderna da Região de Itaipu*, Composto e Impresso nas Oficinas Gráficas da Fundação da Universidade Federal do Paraná para o Desenvolvimento da Ciência, da Tecnologia e da Cultura, Curitiba, PR, 1987.

¹⁰ A partir de 1961, o Fomento, inspirado na fórmula americana, com departamento e equipe altamente especializados foi instalado na unidade industrial da Sadia Concórdia, como um projeto pioneiro de integração em avicultura. Já em 1961, com a produção integrada, a Sadia abateu 98.739 frangos.

2.3 PRODUÇÃO E VENDAS A NÍVEL NACIONAL - 1964 - 1990

A segunda metade da década de 60, junto com as décadas de 70 e 80, foram muito importantes para a expansão das atividades industriais do Grupo Sadia, assim como para a organização da distribuição dos seus produtos.

A Sadia Conco^{rdia}rdia S.A. Indústria e Comércio vinha atuando em vários setores, inclusive com frangos e perus. No entanto, essa última atividade começou causar problemas. Havia a diferença de tamanho das aves e, a possibilidade de transmitirem doenças, de umas para as outras. Por isso, indo buscar tecnologia nos EUA e Europa para desenvolver melhor a produção de perus, a Sadia pensou em criar nova empresa para esta finalidade.

Desta forma foi criada a Sadia Avícola S.A., na cidade de Chapecó, no Oeste de Santa Catarina, a 80 quilômetros de Concórdia, em 1975. No início, só trabalhava com perus. Com o tempo, passou a atuar também na criação e abate de frangos.

A avicultura industrial crescia em São Paulo e a Sadia, através do Moinho da Lapa, também decidiu participar neste processo. Começou produzindo ração balanceada a partir de uma unidade industrial que foi inaugurada em 1976, na cidade de Campinas. Dois anos depois, o Moinho da Lapa entrava também no abate de frangos em São Paulo, com a instalação de uma unidade abatedoura em Américo Brasiliense. Em 1986 implantavam-se granjas de matrizes em Itirapina e em Descalvado, além de uma unidade produtora de ração em São Joaquim da Barra.

No começo dos anos 70, foi tomando corpo outra idéia ainda da época da implantação da Frigobrás em São Paulo, em 1964. Pensava-se em construir uma indústria de abate e industrialização de carne bovina numa região onde esta matéria-prima fosse abundante. Aproveitando os incentivos da SUDAM, a Sadia resolveu instalar-se no Mato Grosso. Foi construído, em 1974, o frigorífico, com capacidade para abater até 1.200 bois por dia.

"O local que escolhemos foi Varzea Grande, um município novo, à margem direita do rio Cuiabá, perto da capital matogrossense. Demos-lhe o nome de Sadia Oeste S/A Indústria e Comércio, por estar situado em plena região Oeste do país.

Com essa iniciativa, a Companhia Brasileira de Frigoríficos passou a constituir-se de três indústrias que se completam, formando um tripé: uma que industrializa a carne, Frigobrás; outra que abate suínos e aves, a filial de Toledo; e a de Varzea Grande, que abate bovinos. Assim é que a carne produzida nos frigoríficos de abate destina-se a suprir em qualidade e quantidade, higienicamente elaborada e desenvolvida, a Frigobrás, que é a matriz do tripé" (FONTANA, 1980:263-264).

Além de passar a atuar num volume maior de abate de bovinos, a Sadia continuou expandindo suas atividades para outros ramos de alimentos. Em 1979, comprou em Joaçaba-SC, uma indústria de óleo de soja, com capacidade para 800 ton/dia. Chama-se Sadia Joaçaba Indústria de Oleos Vegetais.

2.4 SADIA HOJE: PRODUÇÃO, VENDAS, PERSPECTIVAS

Uma vez consolidado como grupo empresarial na área de produção de alimentos, a Sadia procurou ampliar sempre mais seu leque de atividades e aumentar a produção.

Atualmente as atividades do Grupo Sadia abrangem a produção de matrizes de raça e animais de abate; fabricação de rações; assistência técnica e veterinária aos fornecedores de matérias-primas; matadouros frigoríficos de bovinos, suínos, frangos, patos e perus; produção de carnes industrializadas (presuntos, salsichas, linguiças, salames, mortadelas, fiambres e enlatados); alimentos secos (farinhas, fubá, pó para gelatina, misturas semi-preparadas para bolos, doces e salgados); processamento de soja; fabricação de sub-produtos; fabricação de massas, margarinas e hidrogenados; estocagem e comercialização, tanto no mercado interno como no mercado externo.

As quatro principais empresas do Grupo Sadia são a SADIA CONCORDIA S.A. INDUSTRIA E COMERCIO (holding, Concórdia-

SC); MOINHO DA LAPA S.A. (São Paulo); FRIGOBRAS - COMPANHIA BRASILEIRA DE FRIGORIFICOS (Toledo-PR) e a SADIA OESTE S.A. INDUSTRIA E COMERCIO (Várzea Grande-MT).

Através destas quatro empresas e de suas filiais, que formam 24 instalações de grande porte, espalhadas por sete Estados, a Sadia forma hoje o maior complexo agroindustrial nacional.

2.4.1 UNIDADES INDUSTRIAIS

As empresas voltadas para atividades industriais, com os respectivos ramos de atuação, são as seguintes:

SADIA CONCORDIA S.A. INDUSTRIA E COMERCIO

É a empresa mãe do Grupo Sadia e também a holding, controladora das demais. Localiza-se em Concórdia, desde 1944, quando foi fundada, sendo a sede do Grupo. Suas atividades abrangem: matadouro, frigorífico de suínos, produtos industrializados, sub-produtos de suínos e aves, abate e comercialização de frangos, moagem de trigo, milho e ração.

MOINHO DA LAPA S.A.

Significou a implantação da Sadia junto aos grandes centros consumidores do Sudeste. Constituído em 1951 e iniciando suas operações em 1954, tem sede em São Paulo. Atua com beneficiamento, industrialização e comercialização de trigo, milho e alimentos secos, fábrica de ração, granja avícola, matadouro e industrialização de frangos e patos.

FRIGOBRÁS S.A - COMPANHIA BRASILEIRA DE FRIGORIFICOS

Fundada em 1961 e inaugurada em 1964 em São Paulo, teve lá sua sede até 1988. Desde então, a sede foi transferida para Toledo, no Paraná¹¹.

Suas atividades abrangem: matadouro frigorífico de suínos, bovinos e aves; fábrica de ração balanceada; processamento de soja e extração de óleo de soja; industrialização de carnes suínas, bovinas, aves e derivados. Além disso, fabrica uma série de produtos, como quibes, hamburques, almôndegas, presuntos, lingüiças, salsichas e similares.

Além da Frigobrás de São Paulo, mais voltada para a industrialização, existem unidades da Frigobrás no Paraná e Mato Grosso do Sul, com abatedouro de suínos, frangos, bovinos e indústria de produtos derivados de suínos, indústria de soja, farelo de soja e fábrica de rações.

SADIA AVICOLA S.A.

Esta empresa foi pensada para a produção de perus. Constituída em 1975, localiza-se em Chapecó-SC. Possui sistema de abastecimento com empresas agropastoris, fábrica de rações, abatedouro de perus e frangos, produzindo ração balanceada, frangos congelados e sub-produtos do abate de frangos e perus.

11 Na Assembleia Geral Extraordinária da Frigobrás, realizada em 15 de julho de 1988, em São Paulo, foi decidida a mudança da sede da Frigobrás da Vila Anastácio-SP, para Toledo-PR, entre outros, pelos seguintes motivos:

"Efetivada a mudança, a Sociedade será uma das maiores empresas do Estado do Paraná (entre a 3ª e 6ª), podendo usufruir junto ao Governo Estadual de vantagens condizentes com a sua importância econômica no Estado;

que haverá para a sociedade maior facilidade para obter tratamento diferenciado junto aos conglomerados financeiros em função da representatividade que terá no Estado do Paraná, em comparação com o Estado de São Paulo, onde sua importância é menor;

que a unidade de Toledo, por suas múltiplas atividades, está enquadrada em diferentes linhas de financiamento, e que o fato da matriz estar em São Paulo cria entraves burocráticos maiores, diminuindo a flexibilidade e a agilidade na liberação desses financiamentos".

(Dados extraídos de cópia da referida Ata, assinada por Omar Fontana, secretário da assembleia, do original que se encontra na Junta Comercial do Estado de São Paulo).

SADIA OESTE S.A. INDUSTRIA E COMERCIO

Significou definitivamente o deslocamento da Sadia para a Região Oeste do país, a nova fronteira agrícola. Além disso, contou com incentivos da SUDAM. Empresa constituída em 1974, entrou em atividade em 1976.

É o maior abatedouro de bovinos do Grupo Sadia. Trabalha basicamente com industrialização de bovinos. Suas atividades abrangem: abate de bovinos, industrialização, produção de cortes congelados de carne, carne cozida congelada, corned beef, extrato de carne e conservas enlatadas.

SADIA JOAÇABA S.A. INDUSTRIA E COMERCIO

Constituída em 1979, dedica-se ao esmagamento de soja, farelo de soja e produção de óleo de soja.

SADIA GOIAS INDUSTRIA E COMERCIO

Constituída na década de 1970. Dedicar-se à industrialização e comercialização de produtos em geral para alimentos. Sediada em Goiátuba-GO.

SADIA MATO GROSSO S.A.

Constituída em 1984, com recursos da SUDAM. Localiza-se no eixo Diamantino-Rondonópolis-MT, região própria para produção de soja. Proporcionou a implantação de complexo agroindustrial, dedicado à cultura de sementes selecionadas, esmagamento, produção de farelo e extração de óleo de soja.

SUDANISA - COMPANHIA INDUSTRIAL DE ALIMENTOS

Localiza-se em Barra do Garças-MT. Atua como frigorífico de bovinos.

INDÚSTRIAS MOURAN

Adquiridas pelo Grupo Sadia em 1989, sediadas em Andradina e Araçatuba, São Paulo, destinam-se ao abate e industrialização de bovinos¹².

Este parque industrial da Sadia, permitiu-lhe uma produção, em 1991, em onze áreas diferentes, conforme podemos observar pelo quadro 1.

QUADRO 1 - SADIA - PRODUÇÃO DO GRUPO EM 1991 (em ton)	
ATIVIDADE	PRODUÇÃO
Industrializados	204.000
Aves	443.000
Suínos	135.000
Bovinos	133.219
Rações	1.680.000
Esmagamento de soja	1.060.000
Eleo refinado de soja	142.000
Moinho de trigo	87.000
Alimentos secos	6.950
Hidrogenados	10.700
Macarrão	7.515

Fonte: Sadia - Material da Assessoria de Comunicações, 1992.

Através do Quadro 1 temos apenas uma visão do momento atual. Para vermos como foi evoluindo a produção das empresas do Grupo, ao longo do tempo, analisemos a Tabela 2.

¹² Harrysson Luiz da Silva, em *A Gestão do Território pelo Grupo Sadia no Município de Concórdia Santa Catarina*, faz uma análise, não só das empresas industriais, mas também das empresas da Sadia que atuam no setor de pesquisa e serviços, p. 115-125.

TABELA 2 - SADIA - EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO - 1980/91 (em ton)

ATIVIDADES/ANDS	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
INDUSTRIALIZADOS				69.661	78.943	85.952	94.828	98.175	112.129	124.414	181.108	204.000
AVES	144.501	182.984	222.279	243.483	279.632	314.184	334.609	356.425	364.497	391.007	375.645	443.000
SUINOS	143.100	133.667	132.921	148.247	139.733	143.664	155.919	132.456	132.468	130.522	121.630	135.000
BOVINOS	47.693	46.567	56.787	88.910	90.688	105.293	74.310	68.091	107.869	126.924	114.280	133.219
RAÇÕES	798.274	843.599	922.544	1.042.087	1.109.390	1.249.674	1.372.776	1.361.670	1.335.903	1.443.645	1.504.061	1.680.000
ESMAGAMENTO DE SOJA	306.295	356.254	342.748	553.030	577.499	661.219	839.991	881.587	856.892	1.023.647	1.000.010	1.060.000
OLEO REFINADO DE SOJA							41.737	31.822	35.657	111.575	117.728	142.000
MOINHO DE TRIGO	83.394	74.033	69.006	67.927	73.425	73.545	84.842	79.116	74.872	84.562	80.546	87.000
ALIMENTOS SECOS	5.291	5.068	4.948	4.764	3.336	2.692	5.508	7.343	6.481	7.696	6.487	6.950
HIDROGENADOS												10.700
MACARRAO												7.515
TOTAL	1.528.548	1.642.172	1.751.233	2.218.109	2.352.646	2.636.223	3.004.520	3.016.685	3.026.768	3.443.992	3.501.495	3.909.384

Fonte: Sadia, Relatórios Anuais, 1980/91.

Pela tabela 2 percebemos duas realidades distintas: a evolução do Grupo, em toneladas produzidas e, o avanço da Sadia em outras áreas, sempre no setor de alimentos, que é sua característica.

No tocante à produção, há vários setores que se destacam. O primeiro a notar, é em relação aos produtos industrializados¹³ da Empresa. A partir de 1990, este setor passou a ser o carro-chefe da Sadia, na composição da receita operacional bruta, representando 35% do total¹⁴. Nesta área, o Grupo passou de uma produção de 69 mil toneladas em 1983, para 204 mil toneladas em 1991, com um crescimento de 296,9%, em nove anos.

Outro setor de atividades que merece destaque é o da produção avícola. Esta, em 1990 representou 31% da receita operacional bruta, destacando-se entre as demais atividades do Grupo. Aqui, a Sadia passou de uma produção de 144 mil toneladas em 1980, para uma produção de 443 mil toneladas em 1991, com um crescimento de 307,6% em doze anos.

Em 1991, de acordo com o posicionamento estratégico do Grupo, o segmento aves recebeu a maior parcela dos recursos. Foram US\$ 27 milhões, cuja maior parte foi direcionada para a aquisição de mais uma unidade produtiva em Francisco Beltrão. Recursos importantes também foram canalizados para o início da implantação do projeto Sadia Agroavícola, em Várzea Grande-MT.

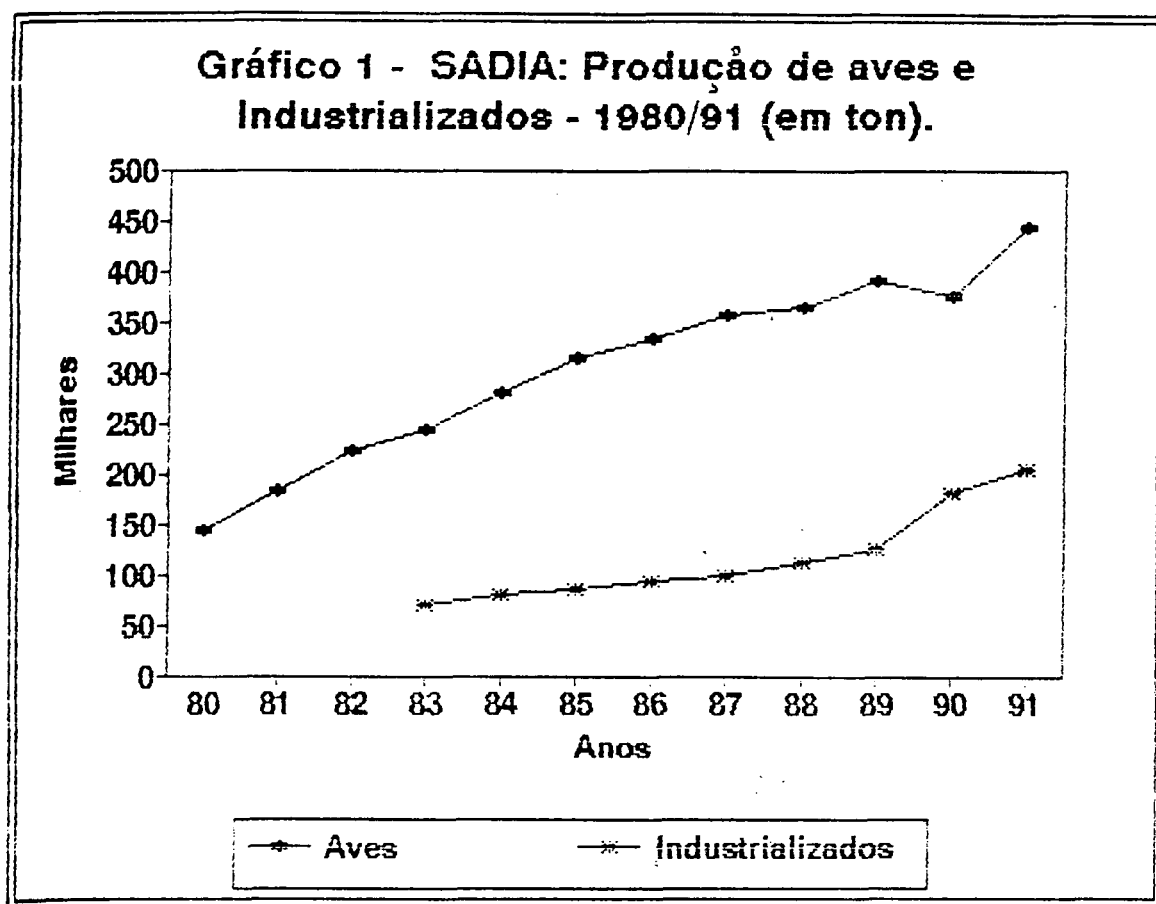
Para o segmento de industrializados foram direcionados recursos da ordem de US\$ 5 milhões, destinados à modernização do parque fabril. Merecem destaque também os investimentos nas novas áreas de negócios: US\$ 3,7 milhões em margarinas e cremes vegetais e, US\$ 1 milhão em massas e sobremesas.

Portanto, os segmentos de industrializados e aves, que em 1990 representaram 66% da receita bruta da Empresa, são seus setores estratégicos. E para eles também, como vimos, que foram direcionados os recursos mais significativos do ano passado.

¹³ Por industrializados, entende-se os produtos chamados embutidos e outros, semi-prontos, tais como salames, linguiças, presuntos, quibes, almôndegas, etc.

¹⁴ Em 1991, o setor representou 34%.

O outro fato significativo que podemos notar a partir da tabela, é a entrada da Sadia em novos setores. A partir de 1986, o Grupo entra no ramo de refino de óleo de soja, saltando de uma produção de 41 mil toneladas para 142 mil toneladas em 1991. Neste ano, a Sadia passa a produzir também margarina e cremes vegetais e entra no setor de massas, disputando um mercado altamente oligopolizado.



A Sadia começou produzindo pouco, numa única cidade, no interior de Santa Catarina. Hoje produz quase quatro milhões de toneladas, está presente nos grandes centros urbanos, continua presente nos locais onde a matéria-prima é abundante. Suas unidades industriais, que atingem o número de vinte e quatro, estão espalhadas em nove, dos mais dinâmicos Estados do país. O Quadro 2 nos permite localizar as unidades produtoras distribuídas nos Estados.

QUADRO 2 - SADIA - UNIDADES PRODUTORAS DE GRANDE PORTE POR ESTADO

ESTADO	CIDADE	EMPRESA
RS	TRES PASSOS	SADIA CONCORDIA S.A.
	FREDERICO WESTPHALEN	SADIA CONCORDIA S.A.
SC	CONCORDIA	SADIA CONCORDIA S.A.
	CHAPECO	SADIA CONCORDIA S.A.
	JOAÇABA	SADIA CONCORDIA S.A.
PR	TOLEDO	FRIGOBRAS CIA. BRAS. FRIGORIFICOS
	PARANAGUA	FRIGOBRAS CIA. BRAS. FRIGORIFICOS
	MARINGA	FRIGOBRAS CIA. BRAS. FRIGORIFICOS
	PONTA GROSSA	FRIGOBRAS CIA. BRAS. FRIGORIFICOS
	DOIS VIZINHOS	MOINHO DA LAPA S.A.
	FRANCISCO BELTRAO	MOINHO DA LAPA S.A.
SP	SAO PAULO	MOINHO DA LAPA S.A.
	SAO PAULO	FRIGOBRAS CIA. BRAS. FRIGORIFICOS
	AMERICO BRASILIENSE	MOINHO DA LAPA S.A.
	CAMPINAS	MOINHO DA LAPA S.A.
	ITAPETININGA	MOINHO DA LAPA S.A.
	OSASCO	FRIGOBRAS CIA. BRAS. FRIGORIFICOS
	ANDRADINA	INDUSTRIAS MOURAN LTDA.
	ARAÇATUBA	INDUSTRIAS MOURAN LTDA.
RJ	DUQUE DE CAXIAS	SADIA CONCORDIA S.A.
MT	VARZEA GRANDE	SADIA OESTE INDUSTRIA E COMERCIO
	BARRA DO GARÇAS	SUDANISA - CIA. IND. DE ALIMENTOS
	RONDONOPOLIS	SADIA MATO GROSSO S.A.
MS	CAMPO GRANDE	FRIGOBRAS CIA. BRAS. FRIGORIFICOS

Fonte: Sadia, material da Assessoria de Comunicações, *Dados de Interesse para um perfil do Grupo Sadia*, 1991.

Na composição da receita operacional bruta da Sadia, cresce cada vez mais a importância do setor de industrializados. No ano de 1990, esta composição estava assim distribuída, conforme podemos observar no Quadro 3.

QUADRO 3 - SADIA - COMPOSIÇÃO DA RECEITA OPERACIONAL BRUTA - 1990	
ATIVIDADES	% SOBRE O TOTAL
INDUSTRIALIZADOS	35
FRIGORIFICO DE AVES	31
COMPLEXO SOJA (esmagamento e refino)	12
FRIGORIFICO DE BOVINOS	11
FRIGORIFICO DE SUINOS	3
MOINHO DE TRIGO/ALIMENTOS SECOS	2
RAÇÕES	3
OUTROS	3
TOTAL	100

Fonte: Sadia, Relatório Anual - 1990

Só dois setores de atividades, os industrializados e o frigorífico de aves, foram responsáveis por 66% da receita operacional bruta da Sadia, em 1990. Isso mostra claramente a tendência atual do Grupo, que é a de investir sempre mais no setor de produtos semi-prontos, atendendo às exigências do consumidor urbano. A atividade avícola, apesar de ter sido implementada só nas décadas de 1960 (frangos), 1970 (perus) e 1980 (patos), tornou-se o segundo carro-chefe da Empresa.

Para realizar esse volume de produção, a Sadia vem ampliando sempre sua capacidade instalada. Em 1991, era a seguinte a capacidade instalada de produção da Empresa:

QUADRO 4 - SADIA - CAPACIDADE INSTALADA DAS DIVERSAS ATIVIDADES		
ATIVIDADE	MEDIDA	QUANTIDADE
Aves	cabeças/ano	300.000.000
Suínos	cabeças/ano	3.200.000
Bovinos	cabeças/ano	1.350.000
Processamento de soja	toneladas/ano	1.650.000
Refinaria de óleo	toneladas/ano	230.000
Fábrica de rações	toneladas/ano	2.100.000
Moinho de trigo	toneladas/ano	115.000
Fábrica de industrializados	toneladas/ano	220.000
Fábrica de margarinas	toneladas/ano	50.000
Fábrica de macarrão	toneladas/ano	21.600

Fonte: Sadia, material da Assessoria de Comunicações, posição em 31/03/91.

2.4.2 ÁREAS DE ATUAÇÃO DO GRUPO SADIA

Analisando o Relatório Anual de 1990, da Sadia, podemos ter uma visão mais ampla da situação atual de cada uma destas atividades e o que elas representam hoje para a Empresa.

a) - INDUSTRIALIZADOS

O ano de 1990 foi um período marcante para as empresas Sadia no que se refere ao segmento de produtos industrializados. Eles passaram a responder pela maior participação no faturamento da Companhia, representando 35% da receita operacional bruta.

O fato tem um significado empresarial importante, porque espelha a tendência de se incrementar a produção de itens que agregam mais valor, transformando commodities em produtos de maior competitividade.

O crescimento da produção de industrializados da Sadia, no ano, chegou ao recorde de 181 mil toneladas, significando um salto de 20% sobre as 151 mil toneladas de 1989, dando mostras de que a tendência de aumento dos níveis de industrialização e de acréscimo de valor agregado já é uma realidade nos rumos da Empresa.

A política de investimentos privilegiou a área produtiva, com a introdução de novas tecnologias e a ampliação física do parque fabril. A Sadia Concórdia recebeu o principal investimento, destinado à ampliação das linhas de produção de salame e presunto na unidade de Concórdia-SC e à expansão da produção de salsicha na unidade de Duque de Caxias-RJ.

Essas três ampliações, consideradas novas unidades de produção de derivados de carne, entraram em operação em 1990 e foram responsáveis por boa parte do aumento físico ocorrido no segmento de industrializados.

Hoje a Sadia conta com nove instalações de grande porte, voltadas à industrialização de produtos derivados de proteína animal.

A Sadia tem pautado sua produção levando em conta dois pontos estratégicos: a proximidade com as fontes de suprimento da matéria-prima e a localização e acesso ao mercado consumidor. Assim, a industrialização de carne suína está em grande parte no Sul do país, região tradicional nesta atividade econômica, facilitando a obtenção, pela Empresa, de maior volume de suínos para abate. Da mesma forma, regiões tradicionais de criação de bovinos, como Várzea Grande-MT, Andradina-SP, absorvem unidades industriais, dedicadas à produção de carnes bovinas industrializadas, para o mercado externo. E o caso da Sadia Oeste e das Indústrias Mouran.

Por outro lado, os hábitos alimentares de consumo da região metropolitana de São Paulo, bem como o contingente expressivo de consumidores urbanos e o nível de renda médio elevado dos paulistas explicam a presença, na capital desse Estado, da mais importante unidade do grupo dedicada aos congelados semi-prontos, a Frigobrás-SP. Já o Rio de Janeiro, segundo mercado mais importante do país, tem também uma fábrica de industrializados, dedicada à produção de lingüiças, salsichas e defumados, localizada em Duque de Caxias, a fim de facilitar a atuação da Empresa no mercado do Grande Rio.

b) - AVES

Com a colaboração de três mil e trezentos agricultores integrados, a Sadia é a líder da avicultura de corte no país.

O setor de aves está muito bem estruturado na Empresa, num esforço de organização de mais de 30 anos. Em 1990, a produção de aves de um dia, para fornecimento ao produtor integrado, chegou a 287 milhões, que geraram uma produção de 376 mil toneladas de carne. Isso dá à Sadia a liderança no setor, com 17% do mercado do país. Mercado este, que cresce constantemente. Basta lembrar que há 20 anos, o consumo "per capita" era de apenas 2,3 quilos/hab/ano, no Brasil, enquanto em 1990 estava em 14,4 quilos/hab/ano.

Estima-se que a avicultura de corte brasileira cresceu 9% em 1990, em volume de produção, alcançando 2,2 milhões de toneladas. A Sadia expandiu sua produção em 5%, através das unidades da Sadia Concórdia, instaladas em Concórdia e Chapecó-SC, do Moinho da Lapa em Dois Vizinhos-PR e Américo Brasiliense-SP e da Frigobrás, em Toledo-PR.

"Com certeza os números serão maiores em 91, já que nos primeiros dias deste ano, o Moinho da Lapa concretizou a aquisição de instalações industriais de uma unidade da Chapecó Avícola, em Francisco Beltrão-PR. A compra envolveu o desembolso de aproximadamente US\$ 14 milhões de recursos próprios e compreendeu um abatedouro de frangos, duas granjas de matrizes, uma fábrica de rações e estoques. Dessa forma, a Sadia começou o novo ano com um aumento de 30 milhões de cabeças em sua capacidade de abate, totalizando um potencial de 300 milhões de aves/ano. Este número irá representar uma fatia de 20% do mercado nacional" (Sadia, Relatório Anual, 1990).

A perspectiva de crescimento no setor de aves da Sadia continua em 1992, com a implantação da Sadia Agroavícola S.A. no Mato Grosso. Trata-se de um projeto estimado em US\$ 35 milhões que inclui granjas de avicultura, em Campo Verde, e um frigorífico em Vargem Grande, com capacidade de abate de 14 milhões de cabeças por ano na primeira fase e, de 30 milhões de cabeças, no total. A nova empresa promoverá a implantação pioneira do sistema de integração e fomento agropecuário naquele Estado.

QUADRO 5 - SADIA - ABATE DE AVES - 1972/91 (em mil unidades)

ANO	QTIDADE	ANO	QTIDADE	ANO	QTIDADE	ANO	QTIDADE
1972	5.935	1977	39.862	1982	140.943	1987	217.588
1973	10.653	1978	49.202	1983	159.320	1988	214.233
1974	15.930	1979	66.141	1984	184.441	1989	220.189
1975	30.412	1980	93.440	1985	200.726	1990	239.267
1976	35.801	1981	133.756	1986	204.725	1991	275.000

Fonte: Sadia - Relatórios Anuais - 1975/91.

c) - SOJA

A Sadia adquiriu, durante o ano, um total de 1,2 milhão de toneladas de soja, o que a coloca entre os maiores compradores da oleaginosa no país, além de ser o principal comprador de milho. Enquanto o milho é todo destinado à ração, a soja tem empregos distintos. O comportamento do complexo soja é determinado, por um lado, pelas exportações de farelo e sua utilização nas rações e, por outro, pela fabricação de óleo refinado.

Em 1990, metade da produção decorrente do esmagamento de um milhão de toneladas foi utilizada na própria empresa e o restante exportado, situação semelhante à do ano anterior. No mercado interno, manteve-se a gradativa expansão da produção de óleo refinado, que totalizou 118 mil toneladas, 6% a mais que em 1989, o que dá à Sadia uma participação de 8% nas vendas totais do país e lhe assegura uma posição entre os três maiores fabricantes de óleo refinado de soja.

A grande novidade na área de soja é o ingresso da Sadia na produção de margarina vegetal, um passo importante pelo aspecto da diversificação e pela perspectiva de atuar com um produto de maior valor agregado. A nova unidade está instalada em Paranaguá-PR, com investimentos equivalentes a US\$ 17 milhões.

"A Sadia inaugurou, dia 16 de novembro de 1991, em Paranaguá-PR, sua primeira fábrica de hidrogenados e margarinas. A nova fábrica é parte integrante do complexo industrial identificado como Frigobrás/Paranaguá. A fábrica de hidrogenados e margarinas representa a continuidade de um processo ali iniciado em 1980, quando a Frigobrás se instalou na cidade. Esmagando soja, produzindo farelo, óleo bruto de soja, ela chegou ao óleo refinado em 1989. Dos 460 funcionários que atuam na filial de Paranaguá, 160 estão envolvidos com a produção de hidrogênio, hidrogenados e margarinas. Com esta fábrica, a Sadia oferece ao mercado dois novos produtos de sua linha: a margarina Qualy e o creme vegetal Deline"¹⁵.

15 Revista Integração, Órgão Interno da FAF, SP, Ano 13, n 121, nov/dez/91, p. 16-18.

Essa unidade produtora, é a primeira fábrica de margarina no Estado do Paraná.

No dia 29 de julho de 1989, a Sadia inaugurou em Paranaguá, sua mais nova refinaria de óleo de soja. De acordo com seu diretor, Pedrinho Furlan, *"a indústria é o que de mais moderno e melhor existe no ramo do refino e em equipamentos no país"*.

Esta nova unidade industrial tem capacidade para processar mil ton/dia da oleaginosa. O setor de enlatamento tem capacidade para envasar 600 latas de óleo de soja por minuto. Produz 350 mil latas de óleo refinado/dia¹⁶.

A Sadia tem três fábricas de óleo refinado de soja. Uma em Paranaguá-PR, outra em Rondonópolis-MT e uma terceira em Campo Grande-MS, que era da Copaza. As marcas de óleo de soja com as quais a Sadia chega ao mercado consumidor são: *Sadia, Concórdia, Corcovado e Iaila* (ex-Copaza)¹⁷.

d) - BOVINOS

A decisão de ampliar a capacidade de abate e de frigorificação em bovinos, ocorrida em 1989, notadamente com a aquisição de ativos industriais que constituem as instalações das Indústrias Mouran em Andradina e Araçatuba-SP e com o arrendamento de uma unidade em Maringá-PR, levou a um expressivo crescimento dessa atividade na Empresa no decorrer de 1990. Os abates alcançaram o número recorde de 443 mil cabeças, uma evolução de 41% sobre o período anterior. A produção totalizou 114 mil toneladas, representando 47% a mais do que em 1989.

Ao contrário dos setores de aves e suínos, o de bovinos não está baseado no Sul, mas distribuído pelas principais regiões produtoras. A tradicional área pecuária paulista, o Oeste do Estado, está hoje coberta pelas duas unidades das Indústrias

16 Revista *Integração*, Órgão Interno da FAF, SP, Ano 11, n 104/105, set-out/89, p. 24-25.

17 Revista *Integração*, Órgão Interno da FAF, SP, Ano 13, n 122, nov-dez/91, p. 3.

Mouran, cujos abates alcançaram 114 mil cabeças em 1990. Em Maringá-PR, o Grupo conta com uma unidade da Frigobrás, onde foram abatidas 71 mil cabeças, provenientes do próprio Estado e do Mato Grosso do Sul. Já o Mato Grosso conta com dois frigoríficos: Sudanisa, em Barra do Garças e Sadia Oeste, em Várzea Grande, que abateram 124 mil e 134 mil cabeças, respectivamente.

Além dos cortes especiais destinados ao mercado externo e interno, a expansão da área de bovinos está voltada para o segmento de produtos industrializados, principalmente para atender ao mercado externo.

Com o objetivo de aprimorar o setor e agregar mais valores à matéria-prima bovina, a Sadia Oeste criou um Centro de Pesquisas para desenvolver novos produtos industrializados. Dessa forma, diversificou-se para mais de três dezenas essa linha de produtos, com a utilização de cortes de traseiro como matéria-prima de itens mais sofisticados. Para isso, incorporaram-se novas instalações e equipamentos que possibilitaram a ampliação dos volumes produzidos e comercializados de carne cozida e produtos enlatados.

Através do Quadro 6, podemos observar como se deu a evolução do abate de bovinos, no Grupo Sadia, nos últimos anos.

QUADRO 6 - SADIA - ABATE DE BOVINOS - 1978/91 (em mil unidades)					
ANO	QTIDADE	ANO	QTIDADE	ANO	QTIDADE
1978	128,4	1983	239,6	1988	271,1
1979	135,1	1984	232,9	1989	314,0
1980	136,0	1985	261,8	1990	443,0
1981	138,5	1986	160,2	1991	527,0
1982	180,3	1987	167,8		

Fonte: Sadia - Relatórios Anuais, 1978/91.

e) - SUINOS

A área de suínos apresentou um grande crescimento em 1990, com os abates saltando de 1,4 milhão de unidades para 1,9 milhão, uma variação de 32%, voltando aos níveis recordes de 1987. A produção no ano totalizou 122 mil toneladas, um acréscimo de 29% sobre o conseguido em 1989.

Esse crescimento foi possível principalmente por terem sido agregadas à produção duas novas unidades, desde o fim de 1989 e que responderam, em 1990, por 18% da produção.

A Sadia Concórdia de Frederico Westphalen-RS, promoveu alterações na sua planta industrial, visando adaptar-se aos padrões da Sadia, o que permitiu um abate crescente durante o ano. Sua capacidade, que está em 300 mil cabeças/ano, vai passar para 400 mil, com a entrada em operação de uma nova linha de abate e modificações nos túneis de congelamento. A outra unidade, arrendada pela Frigobrás em Ponta Grossa-PR, tem capacidade para um abate anual de até 50 mil cabeças.

O grande sucesso de venda dos produtos industrializados, à base principalmente de carne suína, exigiu um suprimento de carcaças muito mais intenso do que no período anterior. Para tanto, ocorreu uma expansão no número de criadores integrados, que alcançou o recorde de 14,5 mil granjas, 16% a mais que em 1989, e que foram responsáveis pela maior parcela da oferta de suínos, cabendo às granjas próprias apenas 6% desse suprimento.

A Sadia mantém a liderança na suinocultura nacional, respondendo por 13,5% dos abates fiscalizados.

O crescimento do setor de suínos é essencial, pois dele vem a maior parte da matéria-prima que sustenta a expansão da produção de industrializados, principal atividade da empresa a partir de 1990. Por isso a Sadia desenvolve uma série de ações para obter o máximo da suinocultura.

Em relação aos mais de 16 mil produtores integrados, o trabalho de campo vem passando por uma renovação completa, incorporando análises econômicas de grupos de produtores que

levam a adoção de novas tecnologias e à melhora da assistência técnica. Por outro lado, a implantação, em andamento, do sistema de tipificação de carcaças, com avaliação automática de rendimento, levará a um aproveitamento mais eficiente e à melhoria dos plantéis e da carne suína.

Ao mesmo tempo a Empresa tem investido na criação de plantéis SPF (Specific Pathogeny Free) de elite, animais que apresentam desempenho melhor e estão livres de doenças e, portanto, de condenação no frigorífico.

Em Ponte Serrada-SC a nova Granja Núcleo linha fêmea, tem capacidade para 500 bisavós e permite a testagem individual de todos os machos nascidos, inclusive para conversão alimentar, o que possibilitará ganhos genéticos a cada geração. Em Toledo-PR, construíram-se cinco granjas de avós, com capacidade para três mil fêmeas, cuja produção anual de 18 mil matrizes irá atender a 2.700 produtores integrados do Oeste e Sudoeste do Estado.

Através do Quadro 7, podemos observar como foi o desempenho do Grupo no setor se suínos, ao longo dos últimos anos.

QUADRO 7 - SADIA - ABATE DE SUINOS - 1972/91 (em mil unidades)

ANO	QTIDADE	ANO	QTIDADE	ANO	QTIDADE	ANO	QTIDADE
1972	479	1977	818	1982	1.213	1987	1.886
1973	601	1978	1.049	1983	1.372	1988	1.608
1974	618	1979	1.158	1984	1.319	1989	1.411
1975	724	1980	1.435	1985	1.461	1990	1.869
1976	783	1981	1.376	1986	1.661	1991	2.141

Fonte: Sadia - Relatórios Anuais - 1975/91.

f) - TRIGO, ALIMENTOS SECOS E MASSAS

A grande novidade nessa área é o ingresso da Sadia na área de massas, em 1991. A Empresa investiu US\$ 8 milhões na nova filial do Moinho da Lapa. A nova unidade tem capacidade para 22 mil ton/ano de massas secas, curtas e longas. É um mercado de

ampla expressão no país, estimado em 700 mil ton/ano, representando 92% do global de massas, complementado por massas refrigeradas (4%) e prontas (4%).

O segmento de alimentos secos (bolos, gelatinas e pre-misturas de farinha) foi afetado pelo ambiente recessivo da economia, fazendo com que a produção, toda ela proveniente do Moinho da Lapa-SP, ficasse em 6,5 mil toneladas, contra 7,7 mil toneladas em 1989. Igualmente a moagem de trigo mostrou uma redução de 5% na produção, concluindo-se o ano com um volume de 80,5 mil toneladas. A capacidade instalada de moagem de trigo é hoje de 115 mil ton/ano.

g) - RAÇÕES

A Sadia é o maior fabricante de rações do país e produz principalmente para seus produtores integrados.



A produção de rações alcançou a casa de 1,5 milhão de toneladas, representando expansão de 4% sobre os números de 1989. Isso ocorreu em resposta a uma maior demanda dos seus 18 mil produtores integrados.

A Sadia tem oito fábricas de rações instaladas em Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo. A capacidade atual da Empresa, em rações, alcança 2,1 milhões de ton/ano.

Mapa 1 - SADIA: UNIDADES INDUSTRIAIS
E COMERCIAIS - 1991



SADIA NO BRASIL-1991

 UNIDADES INDUSTRIAIS
 UNIDADES COMERCIAIS

Mapa 2 - SADIA: UNIDADES AGROPASTORIS
E DE SERVIÇOS - 1991



SADIA NO BRASIL-1991

- UNIDADES AGROPASTORIS
- UNIDADES DE SERVIÇOS

2.4.3 COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS

Para distribuir esse volume de produção, a Sadia chega aos anos 90, com uma bem montada rede de distribuição, que abrange todo território nacional.

Desde os anos 60 o Grupo vem se preocupando com a questão da distribuição de seus produtos. De nada adiantava produzir grande quantidade de alimentos, com boa qualidade, se estes não chegassem à mesa do consumidor.

"Assim foi que lá por 1965/66, havíamos chegado à conclusão de que devíamos ter uma organização que se encarregasse de receber, tanto quanto possível, os produtos dos nossos frigoríficos de suínos, de aves e de bovinos também. E outros produtos mais (inclusive de trigo), cujas respectivas indústrias haviam progredido bastante e fizesse a sua distribuição" (FONTANA, 1980:260).

Uma vez tomada tal decisão, foi criada a Sadia Comercial Ltda, que passou a funcionar inicialmente no próprio prédio da Frigobrás-SP, a partir de 1967.

Com isso, a atividade comercial foi se desenvolvendo e crescendo. A distribuição, mais eficiente que antes, passou a ser feita não só nos supermercados de grandes firmas, mas também procurando os pequenos comerciantes, mercearias, restaurantes públicos e os de fábricas, com a finalidade de horizontalizar as vendas.

A Sadia Comercial se ampliou de tal forma que logo foi pensado em construir uma sede própria. Esta foi levantada no mesmo terreno comprado para a Frigobrás.

"A sede ficou pronta em 1972 e lá instalamos a SADIAL, como a apelidamos. Com isso, foram se desenvolvendo muito as vendas aqui em São Paulo. Logo ela passou a ter uma filial no Rio de Janeiro, operando com grande sucesso e deve contar hoje com cerca de 12 outras. Tem em Brasília, Manaus, Salvador, Vitória, Recife, Belo Horizonte, Curitiba, Ribeirão Preto, Bauru, enfim, uma ampla rede de filiais. Assim, a SADIAL vem se expandindo sempre e responde hoje por toda a distribuição dos produtos das nossas indústrias" (FONTANA, 1980:260-261).

Basicamente existem hoje tres fluxos para os produtos da Companhia: das 22 unidades industriais para as 20 filiais de comercialização; destas, para os 115 mil pontos de venda espalhados pelo pais; e vendas diretas da indústria para clientes, no caso de volumes muito expressivos.

Autores que estudam a situação da produção e comercialização no setor agroalimentar a nível de Europa e Estados Unidos, fazem menção a isso, especialmente em relação à distribuição e estoques.

De acordo com Green e Rocha dos Santos¹⁸ a nível logístico, a estrutura organizativa é complexa. Uma rede de depósitos e plataformas de entrega, hierárquica e espacialmente organizadas, servem de intermediários entre os lugares de produção e os distintos pontos de venda.

Uma plataforma local (de uma empresa ou de um transportador, prestador de serviços de entrega) não dispõe, em geral, de nenhum estoque. Os produtos circulam ali de uma maneira muito rápida, em geral, poucas horas. Um depósito regional, de uma empresa ou de um distribuidor, dispõe, em geral, de estoques de rotação média.

Todas as empresas possuem lugares de centralização, em geral vizinhos aos lugares de produção, onde se concentram os estoques mais importantes. a informática permite uma comunicação rápida entre os produtores, distribuidores e o sistema complexo de depósitos e plataformas de entrega, que ajuda na circulação eficiente dos bens.

Há muitos anos a Sadia optou por realizar o transporte entre a unidade produtiva e a comercial através de caminhões frigoríficos de terceiros, personalizados. Esta decisão mostrou-se acertada em termos de custo-benefício. Já a distribuição porta-a-porta é realizada com frota própria para garantir a qualidade do produto até o seu ponto de consumo.

18 GREEN, Raúl H.; ROCHA DOS SANTOS, Roseli. *Economía de red y restructuración del sector agroalimentario*, Paris, noviembre 1991, p.16-17.

Na Sadia, a comercialização dos produtos acontece por triplice via: em sistema de varejo, atacado e através do mercado institucional¹⁹.

A Sadia considera como clientes institucionais: concessionárias de alimentação; restaurantes industriais autogeridos, redes de lanchonetes e/ou cadeias similares, estabelecimentos de ensino, hospitais, restaurantes especiais, *buffets* e outros do gênero, órgãos governamentais.

Para o mercado institucional, a comercialização dos produtos caracteriza-se pelas vendas a prazo. Ao contrário do que acontece nas vendas a varejo, cujo pagamento dos produtos é efetuado à vista²⁰.

Para melhor atender as equipes de comercialização e vendas em todo Brasil, foi criada em 1976, uma Coordenadoria Geral de Marketing. Seu objetivo é superintender, orientar e controlar todos os assuntos do setor nas empresas do Grupo para os mercados interno e externo.

A Superintendência Geral de Marketing, no exercício de 1982, dedicou especial atenção à necessidade de adaptar sua organização e atuação à nova realidade do mercado. A nova ordem econômica, a nível nacional e internacional, trouxe reflexos nos hábitos de consumo, traduzindo-se por uma atitude mais crítica por parte dos consumidores. Através de pesquisas e estudos, a Sadia realizou uma criteriosa revisão de algumas linhas de produtos, comercializados internamente, com o objetivo de estabelecer maior adequação à demanda atual.

Além disso, o Grupo passou a investir em outro instrumento voltado para o atendimento ao consumidor.

"Em outubro de 1982 foi inaugurado o Serviço de Informação ao Consumidor. O slogan "Você liga e a Sadia responde pelo que faz", o SIC-Sadia, primeiro do setor no país, significa a abertura de um canal direto de comunicação entre a Empresa e o

19 Mercado Institucional é aquele formado pelos clientes que compram produtos Sadia, geralmente em grande quantidade, não para revendê-los, mas sim para consumi-los e/ou servi-los como alimento.

20 Revista Integração, Órgão Interno da FAF, SP, Ano 12, n 114, set/out/90, p.22.

consumidor. Através dele o público obtém as mais variadas informações sobre produtos industrializados de carne e a Empresa está, através de mais esta ação, contribuindo para a melhoria dos hábitos de consumo da população"²¹.

Ainda em 1982, a fim de auscultar a expectativa dos consumidores com relação aos produtos Sadia, foram realizadas pesquisas de mercado na área de produtos congelados de aves e na linha de produtos secos produzidos pelo Moinho da Lapa. Estes estudos deram bases concretas para a reformulação e adequação de embalagens, bem como racionalização de custos e atendimento cada vez maior do gosto do consumidor.

No ano seguinte, já resultado daquelas pesquisas, a Sadia buscou adequar-se à nova expectativa dos consumidores. Para tanto, fez modificações em cerca de uma dezena de produtos frigorificados em novos segmentos de consumo. Novos itens foram criados com reformulações e mudanças de condimentação. Foram efetuadas a adequação e a inovação de embalagens, além da publicidade específica e dirigida de produtos considerados "carros-chefes".

"É importante salientar que através do Serviço de Informação ao Consumidor Sadia, foi mantido constante e ininterrupto diálogo com o consumidor, detectando seus anseios e expectativas. Essas solicitações forneceram extenso lastro informativo à área de marketing e subsidiaram análises concretas do desempenho dos produtos e da marca Sadia"²².

Em 1985, a Sadia atuou com uma linha de mais de 400 produtos. A ênfase foi dada sobre aqueles de maior grau de industrialização, portanto, com maior valor agregado. Os produtos Sadia são distribuídos em todos os Estados do país. Neste ano, expandiram-se para mais de 100 mil os pontos de vendas atendidos e supridos²³. Com o objetivo de popularizar e tornar constante o

21 Sadia, Relatório Anual, 1982.

22 Sadia, Relatório Anual, 1983.

23 Para ter uma idéia do que isso significa, a Nestlé, que faturou US\$ 1.800 milhões em 1990,

consumo de peru durante o ano, foram lançados produtos diferenciados, como medalhões de peru com bacon, partes de peru e "peru-baby".

Em 1987, atuando com uma frota de 403 veículos, sendo 361 de distribuição, a Sadia assegurava um atendimento horizontalizado que abrangia 1.550 municípios em todo país.

No ano de 1991, para manter preços compatíveis com o tabelamento que atingiu linhas básicas de produtos como frango, carne bovina e óleo de soja, a Sadia priorizou as vendas diretas da indústria ao varejo, reduzindo as despesas de venda. Graças à agilidade da Empresa na reposição do estoque, com um modelo de distribuição baseado em técnicas de roteirização, a Sadia conseguiu atender os 115 mil clientes, espalhados por cerca de 2.300 municípios de todo país.

Apesar de trabalhar com mais de 700 itens, considerando-se as diversas opções de embalagens de cada produto, o cliente recebe o pedido em menos de 48 horas, sempre no esquema de pré-venda.

Para agilizar as entregas, foi dado início em 1990, à implantação de roteirização por computador na Grande São Paulo, Campinas e São José dos Campos-SP. A roteirização computadorizada se justifica pela grandiosidade do trabalho, que na região metropolitana de São Paulo significa chegar quase que mensalmente a 25 mil pontos-de-venda. Com este sistema, a meta é chegar a 10% de economia nos custos de distribuição.

Através do Quadro 8 e do mapa 1, podemos visualizar como estão distribuídas, a nível de país, as unidades comerciais do Grupo Sadia. Todas elas são filiais da Sadia Trading S.A., cuja matriz está situada em Barueri-SP.

QUADRO 8 - SADIA - UNIDADES COMERCIAIS NO BRASIL - 1991

ESTADO	CIDADE	EMPRESA
SP	São Paulo	SADIA TRADING S.A. Matriz
	São Paulo	SADIA CONCORDIA S.A. Filial
	Campinas	SADIA CONCORDIA S.A. Filial
	São José dos Campos	SADIA CONCORDIA S.A. Filial
	Ribeirão Preto	SADIA CONCORDIA S.A. Filial
	Bauru	SADIA CONCORDIA S.A. Filial
	Santo André	SADIA CONCORDIA S.A. Filial
PR	Curitiba	SADIA CONCORDIA S.A. Filial
	Londrina	SADIA CONCORDIA S.A. Filial
RS	Porto Alegre	SADIA CONCORDIA S.A. Filial
SC	Itajaí	SADIA CONCORDIA S.A. Filial
RJ	Duque de Caxias	SADIA CONCORDIA S.A. Filial
ES	Serra	SADIA CONCORDIA S.A. Filial
MG	Belo Horizonte	SADIA CONCORDIA S.A. Filial
DF	Brasília	SADIA CONCORDIA S.A. Filial
BA	Salvador	SADIA CONCORDIA S.A. Filial
PE	Recife	SADIA CONCORDIA S.A. Filial
CE	Fortaleza	SADIA CONCORDIA S.A. Filial
AM	Manaus	SADIA CONCORDIA S.A. Filial
MS	Campo Grande	SADIA CONCORDIA S.A. Filial
MA	Imperatriz	SADIA CONCORDIA S.A. Filial

Fonte: Sadia, material da Assessoria de Comunicações, 1991.

Para melhor compreender o funcionamento das unidades distribuidoras da Sadia, caracterizamos, em seguida, a Sadial-Curitiba.

A Sadial-Curitiba foi instalada no centro de Curitiba, ainda em primeiro de junho de 1964. Ali passou a atuar, com seis funcionários, dois caminhões e 42 m² de câmaras frias. A unidade dispunha ainda de 4 vendedores autônomos que, com seus próprios veículos distribuíam os produtos da linha Sadia. Em 1965, do quadro de funcionários constavam 15 pessoas, entre eles, o auxiliar de escritório Romano Fontana Filho.

Em 1973, para aumentar suas instalações, a filial foi transferida para as margens da Rodovia Régis Bittencourt. A distribuidora, que comercializava de 300 a 400 ton/mês de produtos, saltou para as atuais 1.200 ton/mês.

A filial detém a liderança de mercado na distribuição de produtos de origem suína e de aves, nas regiões por ela atendidas. Serve a grande Curitiba, Paranaguá, Matinhos,

Guaratuba, no litoral paranaense. Wenceslau Bras, Ibaiti, Arapoti, no Norte do Paraná. Guarapuava e Irati, no Centro. No Sul, União da Vitória, Ponta Grossa. Além disso, atende Itararé, Itapeva, Capão Bonito e Vale do Ribeira, no Sul de São Paulo. Porto União, Mafra e Rio Negro, no Norte de Santa Catarina.

A frota de 14 caminhões circula num raio de até 350 quilômetros da sede. *"Independente do volume dos produtos comercializados ou adquiridos pelas grandes redes de supermercados, hotéis, restaurantes, hospitais, quartéis ou das quantidades menores faturadas junto a mercearias, lanchonetes e feirantes, o atendimento é o mesmo".*

Além dos programas de orientação e formação profissional, a unidade oferece toda assistência odontológica a seus 107 funcionários e dependentes em instalações próprias, com suporte da Fundação Attilio Francisco Xavier Fontana.

A filial de Curitiba está entre as cinco maiores unidades da Sadia Comercial. Conta com uma área total de 6.071 m², dos quais 1.176 m² de câmaras, capazes de estocar 373 toneladas de congelados, resfriados e alimentos secos²⁴.

Os resultados comerciais no Paraná refletem um mercado de grande expressão, estando o Estado entre os cinco maiores mercados dos produtos Sadia. São 11.200 pontos de venda de varejo, atingidos no Paraná e um volume mensal médio de 3.200 toneladas de produtos Sadia. A comercialização e distribuição é feita por meio das duas filiais comerciais, Curitiba e Londrina e, de representantes especializados, localizados em Foz do Iguaçu, Cascavel, Toledo e Pato Branco, cobrindo os quatro cantos do Estado²⁵.

A Sadia inova na exposição de seus produtos e no atendimento ao consumidor, através de uma Loja de Varejo, onde são expostos os mais de 400 produtos com a marca da Empresa.

Sua inauguração foi em 16 de maio de 1988, em São Paulo, sendo a primeira do gênero no Brasil. A Loja, que dá retaguarda através do gerenciamento do estoque, aos check-out's,

24 Revista Integração, Órgão Interno da FAF, SP, Ano 10, N 85, fev/88, p.18-20.

25 Sadia, material da Assessoria de Comunicações Sadia no Paraná, 1991, p.3.

operando com canetas Ópticas para a leitura do código de barras, impresso nas embalagens dos produtos, tem um único objetivo: "o de servir e bem atender o público".

"Planejada em gôndolas e prateleiras, obedecendo a uma estratégia cientificamente pré-estabelecida pelos processos de marketing e merchandising, a Loja de Varejo surgiu como tentativa para melhor atender os funcionários das empresas Sadia sediadas em São Paulo. Além disso, é uma espécie de vitrine ou "show-room" dos mais de 400 produtos fabricados pela Sadia"²⁶.

Para dar conta da produção e venda de seus produtos, a Sadia foi ampliando o número de seus funcionários. O Quadro 8 nos permite acompanhar a evolução de quantas pessoas trabalhavam na Sadia nos últimos vinte anos²⁷.

QUADRO 9 - SADIA - EVOLUÇÃO DO NUMERO DE FUNCIONARIOS - 1972/91							
ANO	QTIDADE	ANO	QTIDADE	ANO	QTIDADE	ANO	QTIDADE
1972	3.172	1977	8.312	1982	16.980	1987	25.264
1973	3.654	1978	9.743	1983	18.313	1988	26.031
1974	4.366	1979	10.820	1984	19.821	1989	32.149
1975	5.163	1980	14.183	1985	21.922	1990	31.912
1976	6.381	1981	16.020	1986	22.813	1991	33.928

Fonte: Sadia, Relatórios Anuais, 1975/91.

2.4.4 PRODUTOS SADIA NO MERCADO INTERNACIONAL

Líder nas exportações brasileiras de frangos e segunda maior exportadora nacional de produtos do complexo soja, a Sadia tem nas vendas externas um ponto importante de suas atividades. A receita de exportação tem representado, anualmente, uma parcela entre 15 e 20% do faturamento total do Grupo.

No início, as empresas da Sadia responsáveis pelas exportações eram a Frigobrás - Companhia Brasileira de

²⁶ Revista *Integração*, Órgão Interno da FAF, SP, Ano 12, Nº 109, fev/90, p. 18-20.

²⁷ Para maiores informações sobre a presença do Grupo Sadia no Paraná e em São Paulo, ver anexos 3 e 4, respectivamente.

Frigoríficos e a Sadia Concórdia S.A. Indústria e Comércio. Exportaram, em 1976, produtos avícolas, produtos suínos, farelo e óleo de soja, perfazendo um total de 24 mil toneladas, aproximadamente.

"De acordo com estatística, referente ao ano de 1977, divulgada pela Cacex (Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil S.A.), a Sadia Concórdia S.A. aparece em primeiro lugar na relação das empresas nacionais exportadoras de frango"²⁸.

A Sadia Avícola S.A. e o Moinho da Lapa S.A., com pequenos volumes também iniciaram suas exportações, em 1977.

Em 1979 as Empresas Sadia fizeram o primeiro embarque para o exterior de *corned beef*, produzido pela Sadia Oeste S.A. Indústria e Comércio. Além disso, a Sadia Joaçaba S.A. também iniciou suas exportações.

Em janeiro de 1981 a Sadia Trading iniciou suas operações. Essa empresa foi constituída com a finalidade de promover a comercialização externa dos produtos das Empresas Sadia, atuando na exportação e importação. Além de pessoal especializado em Comércio Exterior, possui uma estrutura funcional própria instalada junto ao Centro Administrativo das Empresas Sadia e nos portos de Paranaguá e Itajaí.

Em 1983 já eram sete as empresas do Grupo que atuavam em exportações: Sadia Concórdia S.A., Sadia Avícola S.A., Sadia Joaçaba S.A., Frigobrás-SP, Frigobrás-Toledo, Moinho da Lapa S.A. e Sadia Oeste. O frango manteve sua liderança na pauta de exportações. A Sadia participou, no ano, com cerca de 35% nas exportações brasileiras de frango.

Através do quadro 10, podemos ver a participação das empresas nas exportações de frangos. As empresas do Grupo Sadia mantinham a liderança, com 34,5% das exportações, seguidas do Grupo Perdigão, com 28% e Chapecó, com 14,4% das exportações de frango.

28 Sadia, Relatório Anual, 1977.

QUADRO 10 - BRASIL - EMPRESAS EXPORTADORAS DE FRANGO
1990 (em ton)

EMPRESA	TONELADAS	%
PERDIGAO-SC	64.547	21,6
SADIA CONCORDIA	44.182	14,8
MOINHO DA LAPA	34.172	11,4
CHAPECO AVICOLA	28.312	9,5
CEVAL ALIMENTOS	27.390	9,2
FRIGOBRAS	24.836	8,3
PERDIGAO-RS	19.205	6,4
FRANGOSUL	16.770	5,6
CHAPECO-RS	14.812	4,9
OUTRAS	24.993	8,3
TOTAL	299.219	100

Fonte: ABEF

A soja representou 41% da receita de exportações do Grupo. O incremento de produtos como partes de frango, carne cozida congelada e *corned beef*, elevaram para mais de 20 itens a pauta de exportações da Sadia. Com seus 80 produtos diferentes, a Sadia se fez presente, em 1983, em 39 países.

Em 1984, a Sadia passou a exportar para Hong Kong, Cingapura (carne de suínos, bovinos, frangos e parte de frangos), Japão e Bélgica (*corned beef* e extrato de carne bovina). Aumentou para 59 seus itens na pauta de exportações, totalizando mais de 40 países importadores.

No ano de 1985 a Empresa, já com 70 itens, distribuiu seus produtos para quarenta países, dos cinco continentes. Merecem destaque nas exportações as partes de perus e as partes e miúdos de frangos.

O ano de 1986 marcou a conquista do mercado da Alemanha Ocidental, com produtos de frango e peru, bem como a consolidação dos mesmos no mercado italiano.

Os principais mercados da Sadia estão no Oriente Médio, Europa e Extremo Oriente. Para lá a Empresa exporta produtos industrializados, aves, suínos, bovinos e soja.

Em maio de 1991, a Sadia abriu um escritório de vendas em Tóquio. Foi o primeiro escritório comercial do Grupo no Oriente.

"A implantação do escritório tem o objetivo de implementar as exportações de aves congeladas e derivados de suínos para o mercado japonês. Atualmente o Grupo participa de 4% no mercado de frangos importados pelo Japão ou, 800 ton/ano do produto. Segundo Alex Fontana, até 1995, a Sadia pretende aumentar em pelo menos 4 vezes o volume de exportações para aquele país, incluindo carne bovina e suína"²⁹.

Além disso, atenta aos caminhos da integração latino-americana, anunciada pela criação do Mercosul, a Sadia instalou um escritório comercial em Buenos Aires.

O mercado com os países do Mercosul é promissor e está superando até as estimativas da Empresa. Os US\$ 6 milhões estimados para todo o ano de 1992, valor correspondente à exportação de 3 mil toneladas de produtos *in natura* (aves inteiras, cortes de aves e de suínos), foram alcançadas logo no primeiro trimestre.

As metas foram revistas para US\$ 18 milhões de dólares neste ano, mas a Sadia espera chegar a 1995 vendendo entre US\$ 50 milhões e US\$ 60 milhões por ano³⁰.

A Sadia, no caso do Mercosul, exporta principalmente para a Argentina, de onde estuda a compra de produtos como milho, soja e alguns cortes de carne bovina. No entanto, busca atingir também os demais países vizinhos.

"As exportações da Sadia para o Uruguai também devem crescer de US\$ 800 mil em 91, para US\$ 1,5 milhão ou até US\$ 2 milhões em 1992 (dados projetados). A empresa não está negociando com o Paraguai, porque há muitas restrições tarifárias e não tarifárias", segundo Alex Fontana³¹.

29 Revista *Integração*, Órgão Interno da FAF, SP, Ano 13, N 118, maio-junho/91, p. 5.

30 Jornal do Brasil, 28/04/92, p.2.

31 Jornal Folha de São Paulo, 18/05/92, cad. 2, p.7.

Voltada para o incremento das exportações, a Sadia Trading tem desenvolvido um trabalho que vai além da entrega nos portos de saída. Vendendo todos os produtos com marca própria, com alguns deles sendo entregues *door to door*, a Empresa tem se preocupado em consolidar seu nome no exterior.

Assim, a Sadia já é um dos maiores anunciantes de alimentos em TV da região do Golfo Pérsico e desenvolve promoções nos pontos de venda do Oriente Médio, semelhantes às do mercado interno. Em 1991, as participações em feiras internacionais como a de Anuga, Alemanha, uma das mais importantes do mundo no setor de alimentos, reforçaram ainda mais a posição da empresa no mercado internacional.

SADIA TRADING - Paranaguá

Frigobrás no começo, assumindo em seguida, em 1981, a razão social de Sadia Trading S.A. Exportação e Importação, a filial de Paranaguá, com 6 funcionários, iniciou atividade pioneira do Grupo, anteriormente processada por terceiros.

Aos poucos implementou os processos que envolviam as exportações e importações da Sadia. Incrementou o controle dos produtos destinados ao mercado externo, desde a saída das fábricas até a colocação final a bordo dos navios.

Dez anos depois de sua constituição, a unidade de Paranaguá conta hoje com 39 funcionários de escritório, 129 funcionários no entreposto I e mais 73 no entreposto II.

A filial tem sua estrutura calcada sobre organismos voltados para exportação, importação, estiva, estocagem de produtos, administração e serviços.

"Da unidade de Paranaguá depende a coordenação do fluxo de cargas para exportação, provenientes das empresas do Grupo e também das importações. É ela que determina o entreposto para a estocagem dos produtos, seu embarque e desembarque dos navios. Destes, preve a chegada, a atracação e o carregamento no porto. Cuida dos processos, exigências protocolares, da documentação necessária junto aos vários órgãos do Comércio Exterior, para o

licenciamento, despacho aduaneiro de mercadorias para o exterior, sua estivagem, desembaraço das importações e seu envio às empresas do Grupo Sadia³².

O *entrepósito I*, terminal frigorífico, ocupa os armazéns 4 e 5 no cais do porto. Arrendado desde 1981, abriga 4 câmaras frigoríficas para 5.000 toneladas de produtos. Possui 3 antecâmaras de descarga de caminhões e expedição de mercadorias, além das salas de máquinas e área de escritório.

O *entrepósito II*, inaugurado em 1986, localiza-se ao lado da Frigobrás, indústria de farelo e óleo de soja, a 10 quilômetros de Paranaguá. Conta com 3 câmaras, capazes de estocar 6.000 toneladas de congelados e uma para 200 toneladas de alimentos secos.

Juntos, os dois entrepostos têm capacidade de recebimento diário de 600 toneladas de produtos e de expedir cerca de 1.500 ton/dia para os navios.

Um sistema de esteiras transportadoras de congelados para o interior dos navios, recentemente adquirido e inaugurado pela Filial, pioneiro no Brasil, duplicou a velocidade dos embarques, de 200 ton/terno/dia, para 400 ton/terno/dia.

O volume das exportações e importações efetuadas nos últimos anos reporta os seguintes totais. De produtos congelados (aves, suínos e bovinos) foram embarcados cerca de 100 mil toneladas nos últimos cinco anos e de mais de 400 mil toneladas de soja e derivados.

Em termos de importações, a Trading Paranaguá cuidou do desembaraço e remeteu às unidades mais de 140.000 toneladas de mercadorias, envolvendo carcaças de suínos, cortes e miúdos de bovinos, soja, milho, bem como gama imensa de equipamentos, máquinas e acessórios, destinados ao parque industrial das empresas do Grupo Sadia e para seus laboratórios de pesquisas, análise e controle de qualidade.

Pelos dados da Tabela 2, podemos observar melhor o volume e a diversidade nas exportações do Grupo Sadia atualmente.

TABELA 3 - SADIA - COMPOSIÇÃO DAS EXPORTAÇÕES E TOTAL DA RECEITA BRUTA - 1989/90 - (em US\$ milhões)							
ANO	AVES	SOJA	INDUST	BOVINOS	SUINOS	OUTROS	TOTAL
1989	113	109	16	7	5		250
1990	130	90	35	15	6	4	280

Fonte: Sadia, material da Assessoria de Comunicações, 1991.

O "carro-chefe" no caso das exportações são as aves e a soja. Estes setores juntos, representaram 88% e 80% das exportações em 1989 e 90, respectivamente. No entanto, há que ressaltar o forte aumento no setor de industrializados, que passou a ser o principal responsável na formação do lucro operacional bruto da Sadia.

Analisando o Quadro 11, podemos ter uma idéia exata do que significaram as exportações para a Sadia, nas últimas décadas.

QUADRO 11 - SADIA - RECEITA COM EXPORTAÇÕES - 1975/91 (em US\$ milhões)							
ANO	RECEITA	ANO	RECEITA	ANO	RECEITA	ANO	RECEITA
1975	9	1980	106	1985	262	1990	280
1976	21	1981	173	1986	223	1991	315
1977	24	1982	115	1987	233		
1978	21	1983	204	1988	283		
1979	42	1984	248	1989	251		

Fonte: Sadia, Relatórios Anuais, 1975/91.

2.4.5 SADIA E PERSPECTIVAS FUTURAS

Para manter e fazer evoluir estes volumes de produção e comercialização de alimentos, a Sadia precisava adaptar-se aos novos tempos. De início, caracterizou-se por uma administração centrada no estrategista e fundador do Grupo, Attilio Fontana.

Quando este deixou de presidir a Empresa, a administração precisou passar por ampla reformulação.

O estabelecimento de orientação estratégica viabilizará uma gestão integrada, caracterizando uma nova ordem e assegurando condições para um alto padrão de desempenho.

A partir de outubro de 1987, a alta administração efetuou um trabalho interno de envergadura para a reestruturação organizacional e de gestão do conglomerado, acompanhando as mudanças e exigências do contexto sócio-econômico e cultural que toda empresa enfrenta hoje em ritmo acelerado.

As mudanças na estrutura administrativa foram realizadas pela empresa de consultoria externa BRASILCONSULT, que desenhou uma nova estrutura corporativa para o Grupo Sadia.

Os estilos tradicionais de gestão passam a estilos de administração científica, onde a tecnologia é o vetor principal para o crescimento do grupo como um todo, tendo em vista a dimensão territorial e empresarial assumida pelo mesmo, através de suas múltiplas finalidades específicas traduzidas pela criação do *Comitê Corporativo de Gestão* e do *Plano Estratégico Corporativo*, que vem sendo desenvolvido a partir de 1990.

O Grupo definiu nova estrutura de comando. Além do Conselho de Administração, existe um Comitê Corporativo de Gestão, formado por treze membros: a Direção Executiva, que controla as 22 empresas e as sete Vice-Presidências de áreas: comercial, commodities, industrial, internacional, agropecuária, planejamento e controle, recursos humanos e desenvolvimento organizacional.

O Comitê Corporativo de Gestão elaborou um Plano Estratégico Corporativo no qual estão os sete principais negócios da Sadia: frangos e patos, soja, carnes in natura, produtos industrializados, perus, gorduras, alimentos secos (massas, gelatinas, farinhas, entre outros).

Além do Presidente e do Vice-Presidente, o Comitê é composto de sete vice-presidências de áreas vitais. Os superintendentes das quatro principais empresas do Grupo, têm acento no Comitê Corporativo de Gestão.

As chefias intermediárias, incentivadas, submetem-se a treinamentos de desenvolvimento gerencial, liderança, administração de recursos humanos, comunicação e outros, amarrados à produtividade global. Tudo isso visando desenvolver uma visão científica dos processos em sistemas de gestão diferenciados, associados à diluição dos poderes verticalizados.

A questão estratégica passará pelo seguinte tripé: informação, conhecimento e criatividade.

O vetor tecnológico estará intimamente ligado com a introdução de novas tecnologias de produção e a fatores locacionais. O Grupo aposta na produtividade e no desenvolvimento tecnológico com eficiência e competitividade, ingressando com sucesso numa ação conjugada voltada para o século XXI, através da biotecnologia e da informatização de todos os processos produtivos.

Com o resultado das possibilidades de crescimento e investimentos via Plano Estratégico Corporativo e das novas propostas de descentralização geográfica, gestão tecnológica e minimização de custos, versus localização, o Grupo Sadia montou um cenário para o ano 2000 e fixou:

- atingir um faturamento anual de US\$ 2.5 bilhões na virada do século;
- a projeção de desenvolvimento montada para o século XXI será reforçada com a profissionalização do Grupo, para atender às necessidades do Plano Estratégico Corporativo;
- as decisões do Comitê Corporativo de Gestão estão sendo discutidas amplamente até o nível intermediário de gerência, com cerca de 120 executivos envolvidos nos debates;
- em quatro dos sete negócios principais, estarão sendo formuladas estratégias para implementação das linhas mestras;
- em reuniões mensais avaliar-se-á o território e as condições internas de cada negócio, a concorrência, os pontos fortes e fracos de cada setor;
- cada grupo, com vinte integrantes, montará uma matriz de produtos e mercados prioritários para cada negócio;

- juntamente com a listagem dos itens a serem desenvolvidos, tecnologia, recursos humanos, marketing e distribuição, as prioridades serão apresentadas pelo Comitê Corporativo de Gestão³³.

Uma das estratégias que vem sendo implantada pela empresa, é a venda de bens patrimoniais para injetar dinheiro nas plantas industriais do ramo alimentício.

Em 1990, a Sadia alienou vários imóveis. A principal venda foi a da sede administrativa do Grupo, em Alphaville, na grande São Paulo. Ela proporcionou Cr\$ 10 bilhões, dos Cr\$ 16,5 bilhões de ganho que a Companhia teve na alienação dos ativos. "Agora estamos elaborando um novo elenco de imóveis passíveis de venda, para pôr à disposição"³⁴, diz Luiz F. Furlan, vice-presidente do Grupo³⁵.

Outra estratégia da Sadia é fazer-se presente sempre mais no mercado internacional. Ela exporta produtos *in natura*, semi-elaborados e industrializados desde 1975, mas somente agora está analisando com mais atenção as oportunidades de adquirir frigoríficos no exterior. "Nossa meta para a década de 90 é realizarmos lá fora o que já fazemos aqui no Brasil", diz Luiz F. Furlan³⁶.

"Com escritórios em Tóquio, Milão e Buenos Aires, a empresa pretende, a curto prazo, abrir entrepostos para atender a seus clientes no exterior. Em seguida, partirá para a compra ou para a instalação de fábricas. Embora ainda não produza no exterior, a Sadia já atua em alguns mercados com marcas próprias. E o caso do

33 Harrysson Luis da Silva, p. 101-111.

34 Jornal Gazeta Mercantil, 30/03/92, p.39.

35 Situação semelhante é vivida também pelo Grupo Perdigão. Ele colocará à venda, em junho de 1992, uma mansão, com 1,4 mil m² de área construída, no Ibirapuera-SP, além de 18 áreas rurais, espalhadas por 4 Estados. A expectativa da empresa é de arrecadar US\$ 17 milhões (Cr\$ 48,86 bilhões) com a venda dos imóveis. O dinheiro será usado para o pagamento da dívida de curto prazo. Os imóveis não estão relacionados com a atividade principal da empresa. *Gazeta Mercantil*, 02/06/92, p.8.

36 Revista *Exame*, Ed. Abril, edição 500, ano 24, n 5, 04/03/92, p.23.

Oriente Medio, onde vende seus produtos com as marcas *Hilal, Corcovado e Concórdia*"³⁷.

Outra estratégia que vem sendo desenvolvida pela Sadia é a de economizar dinheiro, incorporando outras empresas subsidiárias. Em janeiro de 1992, a Sadia Concórdia S.A. Indústria e Comércio incorporou a Moinho da Lapa e a Sadia Agropastoril Paulista. Com isto, o Grupo soma, ao longo de cinco anos, oito incorporações de controladas, encerrando assim um projeto de reestruturação iniciado há cinco anos.

A Sadia Concórdia possuía 99,67% do capital social da Moinho da Lapa que, por sua vez, controlava 99% do capital da Sadia Agropastoril Paulista. O 1% restante, pertencia a outra controlada do Grupo, a Polipar.

Desde 85, forma incorporadas as seguintes empresas: Sadia Joaçaba, Sadia Comercial Avícola, Frigorífico Três Passos, Sadia Gráfica, Sadia Processamento de Dados, além do Hotel Alvorada.

De acordo com Luiz F. Furlan, com as duas últimas aquisições, é calculada uma redução de custos, no valor de US\$ 2 milhões ao ano³⁸.

Raul Mena Barreto dos Reis, genro do fundador da Sadia e um dos Executivos da Empresa resume os princípios básicos onde se apóia o Grupo Sadia. Primeiro, respeitar o consumidor, oferecendo-lhe produtos de qualidade; segundo, ter permanente atualização tecnológica e; terceiro, contar com a garantia de constante suprimento de matéria-prima. "*Eles são nossos mandamentos, a razão do nosso sucesso e liderança no mercado, nunca poderemos nos afastar deles*"³⁹.

O anexo 5 traz outras informações sobre os principais dados numéricos do Grupo Sadia. O material foi produzido pela Assessoria de Comunicações da Sadia, em março de 1992.

37 *Idea*, p.23.

38 *Jornal Gazeta Mercantil*, 09/01/92, p.23.

39 *Integração*, Órgão Interno da FAF, 45 anos, uma Geração Sadia, Edição Comemorativa de 45 anos, SP, 1989, p.23.

III A SADIA E A AGROINDUSTRIA NO PARANA

3.1. INICIO DA AVICULTURA INDUSTRIAL

A avicultura no Paraná, em termos de atividade industrial através das chamadas híbridas avícolas, teve início mais ou menos em 1962. Até então, as explorações eram de pequeno volume, com raças de baixa produtividade, se comparada com as atuais. O maior volume de aves era representado pelas *galinhas caipiras*.

No início da década de 1960, através de um estudo realizado em convênio com a Aliança para o Progresso, chegou-se à conclusão que o Paraná reunia condições para a exploração avícola em termos industriais.

Foi montado, a partir disso, um projeto visando a implantação e o desenvolvimento de uma avicultura racional no Estado. Para tanto, realizou-se um levantamento a nível de municípios, entre 5 a 10, em torno dos pólos.

Posteriormente, foram selecionados entre 5 e 10 avicultores de cada município para integrarem o programa que previa a doação de um galinheiro com 10 m², 100 pintinhos de um dia e rações suficientes para um período de criação. O programa fornecia ainda assistência técnica, vacinação e curso de treinamento para todos os avicultores. Os que conseguiram melhores resultados foram encaminhados a agentes financeiros para dar continuidade e ampliar a criação.

Atingidos os objetivos, explica um técnico da Secretaria da Agricultura, o governo se retirou deixando a iniciativa privada a exploração da atividade. "*Depois disso, a avicultura, como todos os setores econômicos do país, passou pelo*

processo de concentração de capital engendrado pelo modelo de desenvolvimento em vigor e atingiu o estágio atual onde poucas empresas controlam o mercado", conclui o técnico¹.

"O Paraná poderá, dentro de pouco tempo, transformar-se num dos maiores Estados produtores de aves e ovos do Brasil"². A matéria citada observa que o fato será facilitado por diversos fatores: o Paraná é grande produtor de milho, está bem servido de estradas e o governo tem interesse em apoiar o setor. Estas condições, aliadas ao clima, próprio para a criação de aves em qualquer parte do Estado e à boa rede de eletrificação rural existente, permitirão que o Paraná ocupe, dentro de pouco tempo, posição invejável no tocante à produção avícola.

"A avicultura do Paraná atualmente está saindo de uma fase de transição e caminhando para a produção industrial de frangos e ovos. Devido a isso, seus sistemas de produção e comercialização estão passando por profundas modificações, com a existência de várias tendências: granjas pequenas, onerosas, nem sempre bem manejadas, onde a avicultura é encarada como atividade subsidiária; granjas novas, modernas, de grande capacidade, onde a avicultura é encarada profissionalmente, consistindo na atividade principal do proprietário. Ao lado disso, novos investimentos (alguns vultosos), nos setores de criação e de comercialização"³.

Em termos de produção e industrialização da matéria prima para rações, o Paraná é um Estado muito privilegiado. É o maior produtor brasileiro de milho, atendendo às necessidades internas, as de outros Estados e até mesmo do exterior. As principais zonas de produção estão localizadas no Oeste e Sudoeste, observando-se também grande produção no Norte. Em todas essas regiões, a avicultura começa a tomar maior vulto⁴.

1 Avicultura Paranaense terá estímulo em 1986. Jornal Estado do Paraná, Curitiba, 27/11/75.

2 Paraná quer Hegemonia na Avicultura. Jornal Diário do Paraná, Curitiba, 04/10/70, Paraná Agrícola, 2o cad., p.4.

3 Idem, 2o cad., p.4.

4 Avicultura Industrial, SP, n 765, set/1973, p.57.

Ainda conforme a revista, nessas mesmas regiões, a soja também apresenta o seu maior volume de produção. No setor, o Paraná é o segundo maior produtor do país.

Para Claus Germer⁵, o que mais caracteriza a agricultura paranaense é a sua diversificação, pois o Estado é o primeiro produtor de algodão (46%), feijão (22%), milho (27%), rami (100%), trigo (48%); segundo produtor de amendoim (10%), centeio (33%), cevada (16%), mamona (22%), soja (30%) e o terceiro produtor em aveia (20%), café (18%) e sorgo (16%). Vale destacar também no setor pecuário, o conjunto formado pelos rebanhos de aves, bovinos e suínos.

Para industrializar essas matérias primas, o Estado dispõe de todas as condições básicas. Em Ponta Grossa, por exemplo, um complexo industrial com capacidade para processar um milhão de ton/ano de soja vai entrar em funcionamento nos próximos meses. É considerado um dos maiores do mundo e o principal do hemisfério Sul. Participam deste complexo empresas como a Sanbra, Cargil, Irmãos Pereira e Incopa⁶.

Acompanhando a reportagem da revista, percebe-se uma diferença básica em relação ao setor de rações. Hoje, praticamente cada grande empresa agroindustrial fabrica e vende a ração a seus integrados. Situação muito diferente, se comparada à época analisada. Em 1973, calculavam-se em 15 as indústrias dedicadas, principalmente à produção de rações avícolas. Em Curitiba estavam instaladas a Anhanguera e a Central Soya; em Castro, a Purina e a Cooperativa Batavo; em Jacarezinho, a Cargil; as Cooperativas Cotia e Sul Brasil dispunham de 4 e 5 fábricas, respectivamente; em Cascavel, a fábrica da Castor.

Na primeira parte da década de 1970, *"apesar de ocupar o terceiro lugar na escala do grande plantel avícola brasileiro,*

5 GERMER, Claus. A Política do Governo para a Agroindústria e seu potencial no Paraná, palestra proferida pelo autor, então Secretário de Estado da Agricultura do Paraná, no 1o Seminário de Agroindústria do Paraná, Curitiba, 16 a 19 de julho de 1984, promovido pela FIEP e FAEP, in: Anais do Seminário de Agroindústria no Paraná, p.21.

6 Avicultura Industrial, SP, n 765, set/1973, p.57.

a avicultura ainda não é atividade de representação econômica para o Estado do Paraná"⁷.

A época, na verdade, o Paraná ainda não tinha descoberto que a avicultura podia ser uma de suas novas fontes de divisas. Ou o contrário, a avicultura não havia descoberto ainda as condições ideais que o Estado podia lhe oferecer.

No dizer do médico veterinário Luimar Perly, a *"avicultura paranaense considerada como indústria, data de apenas três ou quatro anos"*⁸.

Nos primeiros anos da década de 70, as principais áreas de produção avícola do Paraná, estavam localizadas nas seguintes regiões:

- Curitiba e municípios vizinhos. O núcleo de produção existente em torno da área metropolitana, surgiu em função do próprio mercado consumidor, o maior do Estado.

- Ponta Grossa e municípios adjacentes. A avicultura surgiu ali como uma opção para os produtores de colônias estrangeiras instaladas no local, principalmente holandeses, dedicados à produção de leite. São pessoas que se dedicam a atividades agropecuárias intensivas e a avicultura foi mais uma opção para o trabalho.

- Norte do Paraná. Grandes plantéis de aves (principalmente de postura) caracterizam a região. A produção está nas mãos, sobretudo da colônia japonesa, ligada às cooperativas Cotia e Sul Brasil. O que levou a avicultura se instalar na região foi a facilidade de obtenção de milho e soja para elaboração de rações.

- Os outros núcleos avícolas, em desenvolvimento são o Sudoeste do Estado, em torno da cidade de Pato Branco. No Sul, região de União da Vitória e o Oeste, em torno do município de Cascavel⁹.

7 Avicultura Industrial, SP, n 765, set/1973, p.46.

8 *Idea*, p.46.

9 *Ibidea*, p.47-8.

Analisando a avicultura do início dos anos 70, percebe-se que também em termos de abatedouros a atividade no Estado não estava bem organizada. O chefe do Grupo Executivo da Produção Animal da Diretoria Estadual do Ministério da Agricultura do Paraná, em 1973, diz que *"a avicultura do Paraná de há muito vem se ressentindo da falta de abatedouros tecnicamente aparelhados para o abate e preparo da carne de aves"*¹⁰.

Nesta mesma época, já havia também a preocupação de implantar o Serviço de Inspeção Federal - SIF¹¹ - junto aos abatedouros. O levantamento que o grupo encarregado de implantar este Serviço fez, nos mostra duas realidades. Uma, o número e as condições dos abatedouros e, outra, o discurso dos técnicos encarregados de implantá-lo.

Em termos de números e condições, na região da grande Curitiba (abrangendo 12 municípios), havia 25 abatedouros. Destes, apenas três atendiam a todos os requisitos da federalização. Eram os três que já se encontravam sob fiscalização da Dipoa. Os restantes, salvo uma ou outra exceção, não tinham estrutura que permitisse recuperação ou colocação daquele mínimo técnico e sanitário exigido pelos órgãos federais.

O discurso que sustentava teoricamente a implantação do SIF se, de um lado defendia os consumidores, de outro, colocava-se claramente a favor das grandes empresas, em detrimento das pequenas.

"A federalização é uma medida extraordinária, tanto para o produtor como para o economia do país. E nós queremos que a indústria organizada deixe de sofrer a concorrência desleal oferecida pelos abatedouros clandestinos, que não possuem qualquer controle higiênico-sanitário ou tecnológico. Fazemos isso pela indústria organizada, por essa indústria que entrega ao consumo um produto de melhor qualidade; por esta indústria que investiu em seu

10 *Ibidem*, p.53.

11 SIF - Serviço de Inspeção Federal - É a fiscalização que a Delegacia Federal do Ministério da Agricultura faz junto às empresas abatedoras de aves, suínos e bovinos. Serve para controlar a qualidade das mercadorias. Tendo o SIF, as empresas podem vender seus produtos para outros Estados do Brasil e exportá-los.

estabelecimento elevadas somas; por essa indústria que merece a nossa melhor consideração, pelo que tem feito em prol do desenvolvimento do parque industrial de carnes e derivados de todo o país"¹².

Os governos do Estado estiveram preocupados em estudar, projetar e financiar o desenvolvimento agro-industrial do Paraná. Buscando uma solução para a super produção de café no início da década de 60, surge a criação da CODEPAR - Companhia de Desenvolvimento do Paraná, que posteriormente daria origem ao BADEP - Banco de Desenvolvimento do Paraná.

Esta instituição, a nível estadual, foi a principal fonte financiadora da agricultura. *"Entre 1962 e 1965, cerca de 60% dos financiamentos realizados pela Codepar foram encaminhados a setores agroindustriais"*¹³.

Para dar sustentação à política de incentivos e financiamentos da agro indústria, a nível de estudos, pesquisas e sugestões, foi de fundamental importância a criação do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES¹⁴.

A nível de financiamento, os recursos alocados ao setor agroindustrial foram altos. Entre 1976/78, os recursos atingiram um volume de Cr\$ 5.600 mil, a preços constantes de 1978, correspondendo a um investimento global de Cr\$ 7.700 mil, através da cooperação financeira do Badep e demais fundos repassados.

Este mesmo estudo do Badep, sugeria um Programa de Aplicação de Recursos, dirigido à Agroindústria, com investimentos totais de Cr\$ 9.219.000 mil (nove bilhões, duzentos e dezenove milhões de cruzeiros)¹⁵.

12 Ibidem, p.53-4.

13 SERJAN - Serviços de Consultoria. Elementos para um Programa de Fomento à Agro-Indústria Paranaense. CEAG-PR - Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa do Paraná, Curitiba, 1987, p.7.

14 O principal estudo do IparDES, que fundamenta a atuação do Estado e empresas no setor agroindustrial foi realizado em meados de 1974, sob o título "Projeto de Consolidação e Expansão da Agro-Indústria".

15 BADEP. Programa Agroindústria 1979/1983. Departamento de Estudos e Planejamento, junho de 1979, mimeo, p.1.

O objetivo específico dos investimentos programados seria alcançado pela atuação no sentido de:

- estimular a instalação, modernização ou a ampliação de empresas que se dediquem à industrialização de produtos agropecuários e produção de insumos básicos;
- promover a industrialização no interior do Estado, tendo como base o aproveitamento de seus produtos agropecuários;
- criar fontes de renda não agrícola no interior do Estado, visando a elevação do valor adicionado na região¹⁶.

3.2 EVOLUÇÃO DOS ABATES DE SUINOS, BOVINOS E AVES

O levantamento de dados feito pela Secretaria Especial de Agricultura e Abastecimento e o Departamento de Economia Rural - SEAB/Deral, é o melhor acompanhamento que temos para fazer uma análise dos abates de suínos, bovinos e aves no Paraná. Os dados são coletados de tal forma que nos permitem entender a evolução mensal dos abates. Não só isso, permitem-nos entender a participação de cada empresa a nível estadual. Além disso, nos é permitido elaborar um quadro, com os principais municípios em cada setor destes no abate de carnes.

Analisaremos os dados dos abates em suínos, bovinos e aves. Em relação aos suínos e aves, os dados da SEAB/Deral estão organizados a partir de 1969. No caso de bovinos, a partir de 1971.

3.2.1 EVOLUÇÃO DOS ABATES DE SUINOS

O Paraná é um grande produtor de suínos e sua produção cresce cada vez mais. Por outro lado, esta atividade, está concentrada nas mãos de poucas empresas (Tabela 4).

¹⁶ *Idea*, p.3.

TABELA 4 - SUINOS-PR - EVOLUÇÃO DOS ABATES POR EMPRESA - COM SIF - 1969/90 - (em nº de cabeças)

SIF	EMPRESA	MUNICIPIO	1.969	±	1.970	±	1.971	±	1.972	±	1.973	±	1.974	±	1.975	±	1.976	±
716	FRIGOBRA	TOLEDO	173.199	43,012	180.062	36,03	234.700	37,10	212.052	32,26	304.343	37,89	315.596	39,55	369.508	38,61	392.793	37,07
727	SUDECOOP	MEDIANEIRA	89.744	22,282	124.099	24,83	158.824	25,11	183.405	27,90	196.504	24,46	165.285	20,71	192.478	20,11	229.409	21,65
424	CCLP	CARAMBEI																
	FRIGOVEL	CASCABEL																
2147	S. ARMOUR-CEVAL	M.C.RONDON																
928	COMABRA-SADIA	P.GROSSA	91.013	22,602	133.342	26,68	141.259	22,33	176.983	26,92	200.826	25,00	209.468	26,25	231.951	24,24	271.516	25,63
494	TULIO	CURITIBA											23.122	2,90	52.837	5,52	57.423	5,42
	MODELO																	
950	CENTRAL	MARINGA	13.506	3,352	11.922	2,39	22.856	3,61	15.329	2,33	21.564	2,68	18.312	2,29	24.184	2,53	24.665	2,33
11	BACACHERI	C.LARGO																
1710	ARGUS	S.J.PINHAI													3.312	0,35	15.362	1,45
399	MARINGA	MARINGA											3.390	0,42	9.052	0,95	16.528	1,56
	RONDON	M.C.RONDON	1.020	0,252	18.171	3,64	36.283	5,74	36.385	5,54	43.221	5,38	40.212	5,04	46.663	4,88	23.781	2,24
	PECUARIA		11.424	2,842	11.576	2,32	9.870	1,56	7.512	1,14	6.754	0,84	12.714	1,59	19.222	2,01	13.028	1,23
640	S.ANTONIO	APUCARANA	2.853	0,712	2.965	0,59	5.742	0,91	3.556	0,54	5.191	0,65	1.828	0,23	3.095	0,32	1.649	0,16
	CATEI	CURITIBA	13.248	3,292	17.623	3,53	20.524	3,24	22.069	3,36	24.879	3,10	1.809	0,23				
	FRIGOESTE												6.235	0,78	2.372	0,25	6.233	0,59
	GUAPEVA		45	0,012			2.573	0,41	39	0,01								
	SAPARITI		6.688	1,662														
	IGUAÇU														2.277	0,24	7.091	0,67
	FRIGOERFE	P.GROSSA																
	FAMAVES	ARAPONGAS																
1599	SIAM	LONDRINA																
2846	ELDORADO	F.IGUAÇU																
	PARANAVISCO	JACAREZINHO																
	FRIGOLIDER	J.TAVORA																
494	IBIUNA	CURITIBA																
3094	FRIGOPALMAS	PALMAS																
	HELIO	MARINGA																
T O T A L			402.740	100,002	499.760	100,00	632.631	100,00	657.330	100,00	803.282	100,00	797.971	100,00	956.951	100,00	1.059.478	100,00

Fonte: SEAB/Deral

TABELA 4 - SUINOS-PR - EVOLUÇÃO DOS ABATES POR EMPRESA - COM SIF - 1969/90 - (em nº de cabeças) - cont.

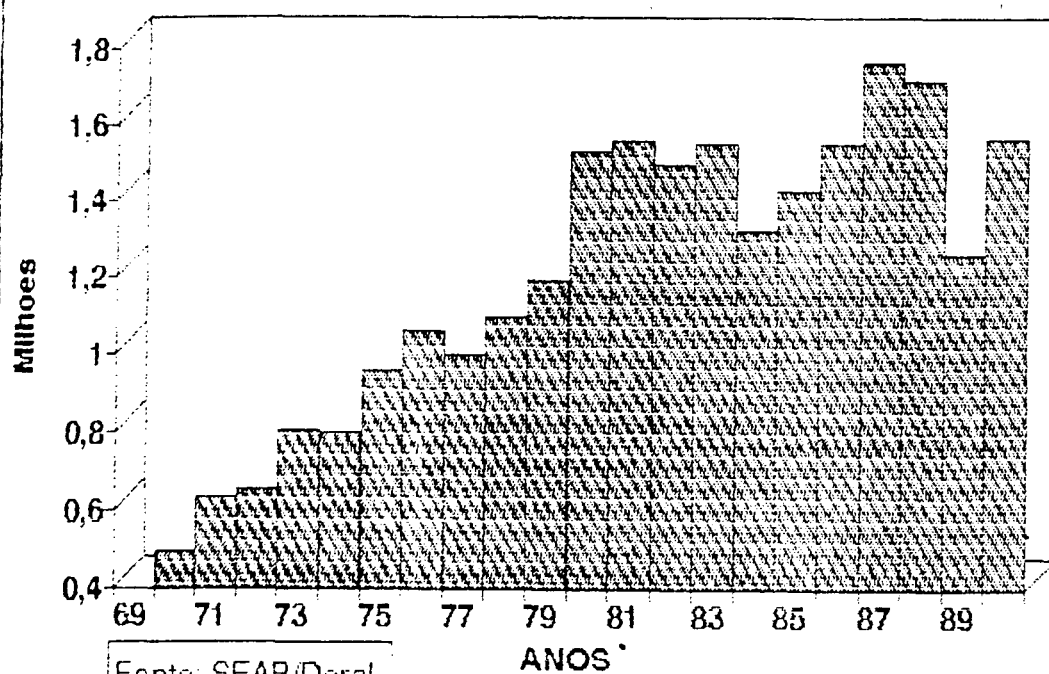
SIF	EMPRESA	MUNICIPIO	1.977	z	1.978	z	1.979	z	1.980	z	1.981	z	1.982	z	1.983	z	1.984	z
716	FRIGOBRAS	TOLEDO	400.240	40,05	524.212	47,83	569.628	47,71	728.433	47,75	684.560	44,03	580.953	38,85	619.612	40,04	623.247	47,14
727	SUDECOOP	MEDIANEIRA	134.217	13,43	53.544	4,88			125.614	8,23	117.773	7,57	163.668	10,94	204.974	13,25	191.513	14,49
424	CCLP	CARAMBEI	11.486	1,15	38.222	3,49	47.504	3,98	67.959	4,45	97.265	6,26	98.102	6,56	104.610	6,76	104.122	7,88
	FRIGOVEL	CASCADEL					34.627	2,27	55.127	3,55	57.461	3,84	87.057	5,63	76.025	5,75		
2147	S.ARMOUR-CEVAL	M.C.RONDON			111.347	9,33	142.158	9,32	139.091	8,95	127.705	8,54	124.259	8,03	110.965	8,39		
928	COMABRA-SADIA	P.GROSSA	277.793	27,80	256.829	23,43	257.242	21,54	203.757	13,36	184.627	11,87	183.270	12,26	136.625	8,83	124.242	9,40
494	TULIO	CURITIBA	46.323	4,64	74.684	6,81	71.426	5,98	77.432	5,08	101.070	6,50	102.516	6,86	90.562	5,85	32.288	2,44
	MODELO		8.430	0,84	43.064	3,93	34.083	2,85	52.645	3,45								
950	CENTRAL	MARINGA	20.743	2,08	20.212	1,84	43.357	3,63	46.735	3,06	49.144	3,16	47.124	3,15	75.245	4,86	10.507	0,79
11	BACACHERI	C.LARGO	6.048	0,61	28.866	2,63	21.084	1,77	22.272	1,46	29.126	1,87	26.373	1,76	25.338	1,64	12.970	0,98
1710	ARGUS	S.J.PINHAI	14.785	1,48	14.853	1,36	12.290	1,03	14.841	0,97	15.923	1,02	13.461	0,90	11.643	0,75	10.592	0,80
399	MARINGA	MARINGA	9.292	0,93	14.609	1,33			8.314	0,54	10.404	0,67	5.661	0,38	14.300	0,92	15.826	1,20
	RONDON	M.C.RONDON	60.405	6,04	1.420	0,13												
	PECUARIA		3.730	0,37			50	0,00										
640	S.ANTONIO	APUCARAMA							14.560	0,94	16.675	1,12	5.185	0,34	3.628	0,27		
	CATEI	CURITIBA																
	FRIGOESTE	742	0,07															
	GUAPEVA																	
	SAPARITI																	
	IGUAÇU		5.055	0,51	25.585	2,33	20.787	1,74										
	FRIGUERFE	P.GROSSA			5.259	0,44	881	0,06										
	FARAVES	ARAPONGAS							56.247	3,62	71.691	4,79	48.071	3,11	6.090	0,46		
1599	SIAM	LONDRINA																
2846	ELDORADO	F.IGUAÇU									778	0,05						
	PARANAVISCO	JACAREZINHO																
	FRIGOLIDER	J.TAVORA																
494	IBIUNA	CURITIBA																
3094	FRIGOPALMAS	PALMAS																
	HELIO	MARINGA																
T O T A L			999.289	100,00	1.096.100	100,00	1.194.057	100,00	1.525.668	100,00	1.554.917	100,00	1.495.438	100,00	1.547.481	100,00	1.322.015	100,00

TABELA 4 - SUINOS-PR - EVOLUÇÃO DOS ABATES POR EMPRESA - COM SIF - 1969/90 - (em nº de cabeças) - cont.

SIF	EMPRESA	MUNICIPIO	1.985	2	1.986	2	1.987	2	1.988	2	1.989	2	1.990	2
716	FRIGORRAS	TOLEDO	676.553	47,50	746.166	48,21	858.484	48,70	675.479	39,36	550.049	43,71	574.217	45,63
727	SUDECOOP	MEDIANEIRA	212.545	14,92	264.622	17,10	308.717	17,51	366.214	21,34	334.846	26,61	322.737	25,65
424	CCLP	CARAMBEI	104.988	7,37	126.229	8,16	163.313	9,26	190.344	11,09	207.303	16,47	231.255	18,38
	FRIGOVEL	CASCATEL	52.499	3,69	58.746	3,80	84.106	4,77	87.534	5,10	89.500	5,52	69.545	5,53
2147	S.ARMOUR-CEVAL	M.C.RONDON	94.488	6,63	96.971	6,27	90.121	5,11	91.628	5,34	82.479	4,96	109.032	8,66
928	COMABRA-SADIA	P.GROSSA	220.026	15,45	158.656	10,25	143.668	8,15	151.578	8,83			136.349	10,83
494	TULIO	CURITIBA	19.736	1,39	31.519	2,04	56.947	3,23					26.152	2,08
	MODELO													
950	CENTRAL	MARINGA	7.955	0,56	12.357	0,80	7.965	0,45	2.151	0,13	1.690	0,13	6.090	0,48
11	BACACHERI	C.LARGO	10.338	0,73	10.575	0,68	7.768	0,44	2.488	0,14				
1710	ARGUS	S.J.PINHAI	10.528	0,74	19.804	1,28	22.927	1,30	14.820	0,86	11.744	0,93	17.675	1,40
399	MARINGA	MARINGA	10.109	0,71	4.615	0,30	3.119	0,18	1.096	0,06			1.806	0,14
	RONDON	M.C.RONDON												
	PECUARIA													
640	S.ANTONIO	APUCARANA	4.624	0,32	8.471	0,55	3.540	0,20	3.727	0,22	123	0,01		
	CATEI	CURITIBA												
	FRIGOESTE													
	GUAPEVA													
	SAPARITI													
	IGUAÇU													
	FRIGORFE	P.GROSSA							17	0,00				
	FAMAVES	ARAPONGAS			5.174	0,33	431	0,02	200	0,01				
1599	SJAN	LODRINA							6.458	0,51				
2846	ELDORADO	F.IGUAÇU			2.567	0,17	3.149	0,18	410	0,02				
	PARANAVISCO	JACAREZINHO			1.279	0,08	7.492	0,42						
	FRIGOLIDER	J.TAVORA	1.136	0,06										
494	IBIUNA	CURITIBA			40.669	2,37	17.091	1,36						
3094	FRIGOPALMAS	PALMAS			88.021	5,13	3.637	0,29	55.593	4,42				
	HELIO	MARINGA							3.068	0,24				
T O T A L			1.424.389	100,00	1.547.751	100,00	1.762.883	100,00	1.716.359	100,00	1.258.470	100,00	1.559.994	123,96

Fonte: SEAB/Deral

**Gráfico 2 SUINOS-PR - EVOLUÇÃO DO ABATE
INSPECIONADO - 1969/90 (em num de cab)**



Podemos distinguir, na evolução dos abates estaduais, três momentos distintos. No primeiro, percebemos um crescimento praticamente constante, embora pequeno, entre os anos de 1969 a 1979 (gráfico 1). Neste período, os abates no Estado passaram de 402.740 cabeças para um total de 1.194.084 cabeças, respectivamente.

Um segundo momento, dá-se no início dos anos 1980. Entre 1980-86, a produção se manteve praticamente constante, na casa de um milhão e meio de cabeças, com exceção de 1984, quando houve uma queda para um milhão e trezentas mil cabeças.

O último período, representando o final da década de 1980 e início da década de 1990, é muito instável. Temos o ano de 1987, quando houve o maior número de abates conseguido no Estado, totalizando 1.762.883 de cabeças. No ano seguinte, a produção caiu um pouco, tendo acentuada queda em 1989, quando o número de abates ficou em 1.258.470 cabeças. Já no início da década de 90, os abates tiveram novo aumento, finalizando o ano de 1990, com um total de 1.559.994 cabeças abatidas.

Os dados (tabela 4) nos trazem mais um detalhe, a partir de 1987, quando o levantamento separa as empresas que atuam no Estado com SIF e as que atuam sem tal inspeção. Neste caso, a inspeção é feita pelo Estado ou pelo município onde estão localizados os abatedouros. No entanto, em 1987, quando começaram a ser coletados os dados, os abates sem SIF significaram apenas 3% sobre o abate total inspecionado.

Na análise geral do gráfico 1, percebemos uma instabilidade na produção de carne suína. Em alguns anos, a produção cresce, em outros, decresce. No geral, há um significativo avanço no total de abates.

3.2.2 EVOLUÇÃO DOS ABATES DE BOVINOS

Através da tabela 5, podemos fazer uma análise da evolução do abate de bovinos inspecionados no Parná. Tanto na questão de suínos como de aves, há abates que escapam da inspeção

federal, estadual e municipal. Na questão dos bovinos, o número de abates clandestinos é muito maior. Trabalhamos aqui com os dados tal como são levantados pela SEAB/Deral, sem buscar quanto por cento de gado é abatido fora da inspeção federal.

TABELA 5 - BOVINOS-PR - EVOLUCAO DOS ABATES POR EMPRESA - 1971/89
COM SIF (em nº cabeças)

SIF	EMPRESA	MUNICIPIO	1971	%	1972	%	1973	%	1974	%	1975	%
399	MARINGA	MARINGA							11.149	3,15	30.784	5,64
	CARGIL	MARINGA										
9	SAD JOSE	LONDRINA										
640	SANTO ANTONIO	APUCARANA	17.915	8,03	22.486	7,61	26.486	7,75	35.449	10,01	70.413	12,90
2526	COLORADO	COLORADO										
950	CENTRAL	MARINGA	52.286	23,45	55.901	18,92	71.117	20,80	103.614	29,26	143.889	26,37
	FRIGOLIDER	JACAREZINHO										
	GUAPEVA	LONDRINA	48.897	21,93	108.336	36,66	126.393	36,96	98.256	27,75	138.076	25,31
	BAGGIO	PARANAVAI	55.225	24,77	59.577	20,16	78.498	22,96	67.173	18,97	81.551	14,95
1071	FRIPAN	PARANAVAI									10.390	1,90
716	FRIGOBRAS	TOLEDO	13.800	6,19	19.103	6,46	11.519	3,37	6.973	1,97	6.921	1,27
	PECUARIA										12.173	2,23
1981	UMUARAMA	UMUARAMA										
1710	ARGUS	S.J. PINHAIS									2.572	0,47
	FAMAVES	ARAPONGAS										
	IGUAÇU										5.620	1,03
	PECUARIA	CURITIBA	33.919	15,21	29.958	0,00	27.452	8,03	30.048	8,49	43.035	7,89
424	CCLP	CARAMBEI										
11	BACACHERI	CAMPO LARGO										
	CIA. SUD. FRIG.								488	0,14	171	0,03
1814	TIBABI	CORN. PROCOPIO										
	JACARE	JACAREZINHO										
1746	COPAVEL	CASCABEL										
2846	ELDORADO	FOZ DO IGUAÇU										
	ITATIAIA	ARAPONGAS										
	PARPLAN	MARINGA										
727	SUDCOOP	MEDIANEIRA										
	CENTRAL	PARANAVAI										
	PIONEIRO	JACAREZINHO										
	MENDES	COLORADO										
2914	COIMBRA/MARQUE	IBIPORA										
2477	PONTAGROSSENSE	PONTA GROSSA										
55	FRIGONASA	MARINGA										
	J.J. MAIA	MARINGA										
658	INCOGAL	JACAREZINHO										
	ITAPUA	JATAIZINHO										
2867	HELIO	N. ESPERANÇA										
3094	FRIGOPALMAS	PALMAS										
2760	LACADOR	MARINGA										
	FRIGOSANTO	MARINGA										
	PONTA DO NORTE	LONDRINA										
1778	FRIGOBRAS	MARINGA										
	MODELO											
0,01												
	OUTRAS		922	0,41	153	0,05	478	0,14	945	0,27		
T O T A L			222.964	100,00	295.514	100,00	341.943	100,00	354.095	100,00	545.635	100,00

TABELA 5 - BOVINOS-PR - EVOLUÇÃO DOS ABATES POR EMPRESA - 1971/89
Com SIF - (em nº de cabeças) - cont.

EMPRESA	MUNICIPIO	1976	%	1977	%	1978	%	1979	%	1980	%
399 MARINGA	MARINGA	61.840	7,52	103.792	11,03	93.060	11,37	65.314	9,32	54.941	8,17
CARGIL	MARINGA										
9 SAO JOSE	LONDRINA										
640 SANTO ANTONIO	APUCARANA	121.540	14,79	175.734	18,67	131.272	16,03	135.136	19,28	158.993	23,63
2526 COLORADO	COLORADO										
950 CENTRAL	MARINGA	197.547	24,04	263.753	28,03	238.962	29,18	210.409	30,02	191.033	28,39
FRIGOLIDER	JACAREZINHO										
GUAPEVA	LONDRINA	144.903	17,63	94.943	10,09	78.387	9,57	76.867	10,97	60.528	9,00
BAGGIO	PARANAVAI	111.558	13,57	83.523	8,88	60.989	7,45	6.749	0,96		
1071 FRIPAN	PARANAVAI	19.538	2,38	26.228	2,79	52.670	6,43	60.118	8,58	48.613	7,22
716 FRIGOBRAS	TOLEDO	7.837	0,95	9.510	1,01	6.323	0,77	21.281	3,04	25.585	3,80
PECUARIA		8.478	1,03	11.217	1,19	39.707	4,85	36.594	5,22		
1981 UMUARAMA	UMUARAMA	22.626	2,75	33.925	3,60	32.746	4,00	31.292	4,47	46.148	6,86
1710 ARGUS	S.J. PINHAIS	16.476	2,00	18.862	2,00	16.519	2,02	13.004	1,86	13.384	1,99
FAMAVES	ARAPONGAS							10.560	1,51	18.359	2,73
IGUAÇU		18.162	2,21	23.341	2,48	9.273	1,13	4.433	0,63		
PECUARIA	CURITIBA	38.584	4,70	27.628	2,94						
424 CCLP	CARAMBEL			1.031	0,11	3.370	0,41	3.767	0,54	2.049	0,30
11 BACACHERI	CAMP LARGO			2.077	0,22	4.291	0,52	989	0,14	4.103	0,61
CIA. SUD. FRIG.		5.860	0,71	3.199	0,34						
1814 TIBABI	CORN. PROCOOP.	29.138	3,55	49.831	5,30	41.838	5,11	24.284	3,47	693	0,10
JACARE	JACAREZINHO							39.800	5,92		
1746 COPAVEL	CASCADEL										
2846 ELDORADO	FOZ DO IGUAÇU										
5.860	0,71	ITATIAIA	ARAPONGAS								
29.138	3,55	PARPLAN	MARINGA								
727 SUDCOOP	MEDIANEIRA										
CENTRAL	PARANAVAI										
PIONEIRO	JACAREZINHO										
MENDES	COLORADO										
2914 COIMBRA/MARQUE	IBIPORA										
2477 PONTAGROSSENSE	PONTA GROSSA										
55 FRIGONASA	MARINGA										
J.J. MAIA	MARINGA										
658 INCOGAL	JACAREZINHO										
ITAPUA	JATAIZINHO										
2867 HELIO	N. ESPERANÇA										
3094 FRIGOPALMAS	PALMAS										
2760 LAÇADOR	MARINGA										
FRIGOSANTO	MARINGA										
PONTA DO NORTE	LONDRINA										
1778 FRIGOBRAS	MARINGA										
MODELO		17.711	2,16	12.466	1,32	9.381	1,15				
OUTRAS										8.630	1,28
T O T A L		821.798	100,00	941.060	100,00	818.788	100,00	700.797	100,00	672.859	100,00

Fonte: SEAB/Deral

TABELA 5 - BOVINOS-PR - EVOLUÇÃO DOS ABATES POR EMPRESA - 1971/89
COM SIF - (em no de cabeças) - cont.

SIF	EMPRESA	MUNICIPIO	1981	%	1982	%	1983	%	1984	%	1985	%
399	MARINGA	MARINGA	57.489	8,04	83.300	9,10	91.463	11,01	113.035	18,02	123.995	18,52
	CARGIL	MARINGA										
9	SÃO JOSE	LONDRINA			140.386	15,34	105.885	12,75	15.456	2,46	36.145	5,40
640	SANTO ANTONIO	APUCARAMA	183.076	25,60	214.293	23,42	89.412	10,76	29.188	4,65	27.283	4,07
2526	COLORADO	COLORADO										
950	CENTRAL	MARINGA	242.306	33,88	222.600	24,32	177.727	21,40	50.656	8,07	53.337	7,97
	FRIGOLIDER	JACAREZINHO										
	GUAPEVA	LONDRINA	46.931	6,56								
	BAGGIO	PARANAVAI			21.788	2,38						
1071	FRIPAN	PARANAVAI	33.684	4,71	41.376	4,52	39.221	4,72	45.040	7,18	36.597	5,47
716	FRIGOBRAS	TOLEDO	20.060	2,80	27.200	2,97	36.725	4,42	38.833	6,19	35.079	5,24
	PECUARIA											
1981	UMUARAMA	UMUARAMA	40.095	5,61	48.111	5,26	51.254	6,17	47.532	7,58	51.515	7,69
1710	ARGUS	S.J. PINHAIS	12.241	1,71	12.518	1,37	18.858	2,27	12.539	2,00	15.823	2,36
	FAMAVES	ARAPONGAS	21.967	3,07	35.124	3,84						
	IGUAÇU											
	PECUARIA	CURITIBA										
424	CCLP	CARAMBEI	3.532	0,49	3.765	0,41	3.705	0,45	2.676	0,43	3.680	0,55
11	BACACHERI	CAMPO LARGO	2.148	0,30	174	0,02	47	0,01	26	0,00	812	0,12
	CIA. SUD. FRIG.											
1814	TIBABI	CORN. PROCOPIO										
	JACARE	JACAREZINHO	44.952	6,28	37.349	4,08	47.425	5,71	43.096	6,87		
1746	COPAVEL	CASCATEL	6.783	0,95	3.934	0,43	4.020	0,48	1.519	0,24	194	0,03
2846	ELDORADO	FZ DO IGUAÇU			2.848	0,31	1.622	0,20	1.186	0,19	133	0,02
	ITATIAIA	ARAPONGAS					44.296	5,33	20.063	3,20	18.852	2,82
	PARPLAN	MARINGA					43.073	5,19	86.080	13,72	109.486	16,35
727	SUDCOOP	MEDIANEIRA					2.633	0,32	2.618	0,42	3.347	0,50
	CENTRAL	PARANAVAI					62.890	7,57	104.357	16,63	94.549	14,12
	PIONEIRO	JACAREZINHO									33.464	5,00
	MENDES	COLORADO					10.362	1,25	13.527	2,16	18.696	2,79
2914	COIMBRA/MARQUE	IBIPORA									326	0,05
2477	PONTAGROSSENSE	PONTA GROSSA										
55	FRIGONASA	MARINGA										
	J.J. MAIA	MARINGA										
658	INCOGAL	JACAREZINHO										
	ITAPUA	JATAIZINHO										
2867	HELIO	N. ESPERANÇA										
3094	FRIGOPALMAS	PALMAS										
2760	LAÇADOR	MARINGA										
	FRIGOSANTO	MARINGA										
	PONTA DO NORTE	LONDRINA										
1778	FRIGOBRAS	MARINGA										
	MODELO											
	OUTRAS				20.403	2,23					6.210	0,93
T O T A L			715.264	100,00	915.169	100,00	830.618	100,00	627.427	100,00	669.523	100,00

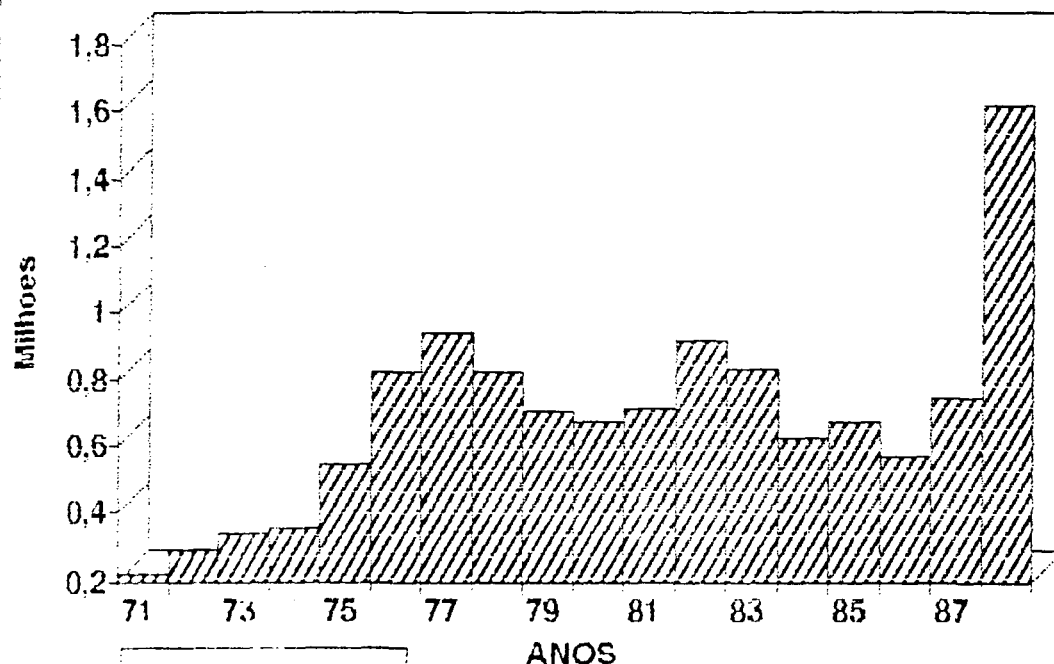
Fonte: SEAB/Deral

TABELA 5 - BOVINOS-PR - EVOLUCAO DOS ABATES POR EMPRESA - 1971/89
COM SIF - (em nº de cabeças) - cont.

SIF	EMPRESA	MUNICIPIO	1986	%	1987	%	1988	%	1989	%
399	MARINGA	MARINGA	88.730	15,49	119.056	15,98	135.455	8,36	142.251	2,80
	CARGIL	MARINGA			62.325	8,37	111.673	6,89		
9	SAO JOSE	LONDRINA			102.701	13,79	110.208	6,80	11.227	0,22
640	SANTO ANTONIO	APUCARANA	18.708	3,27	23.934	3,21	82.807	5,11		
2526	COLORADO	COLORADO					80.050	4,94	62.823	1,24
950	CENTRAL	MARINGA	47.468	8,29	60.348	8,10	755.700	46,65	124.341	2,45
	FRIGOLIDER	JACAREZINHO			6.558	0,88	37.343	2,31	38.259	0,75
	GUAPEVA	LONDRINA								
	BAGGIO	PARANAVAI								
1071	FRIPAN	PARANAVAI	32.304	5,64	34.871	4,68	45.421	2,80	47.104	0,93
716	FRIGOBRAS	TOLEDO	12.013	2,10	16.996	2,28	14.378	0,89	3.812	0,08
	PECUARIA									
1981	UMUARAMA	UMUARAMA	32.226	5,63	26.468	3,55	26.783	1,65	27.349	0,54
1710	ARGUS	S.J.PINHAIS	16.115	2,81	25.226	3,39	30.863	1,91	25.256	0,50
	FAMAVES	ARAPONGAS			16.979	2,28	16.595	1,02	35.947	0,71
	IGUACU									
	PECUARIA	CURITIBA								
424	CCLP	CARAMBEI	3.252	0,57	3.691	0,50	4.807	0,30	3.367	0,07
11	BACACHERI	CAMPO LARGO	3.121	0,54	2.271	0,30	2.522	0,16	504	0,01
	CIA.SUD.FRIG.									
1814	TIBABI	CORN.PROCOPIO							40.664	0,80
	JACARE	JACAREZINHO								
1746	COPAVEL	CASCADEL	101	0,02			743	0,05	1.492	0,03
2846	ELDORADO	FZ DO IGUAÇU	3.612	0,63	4.722	0,63	2.127	0,13		
	ITATIAIA	ARAPONGAS								
	PARPLAN	MARINGA	64.289	11,23						
727	SUDCOOP	MEDIANEIRA	3.039	0,53	2.077	0,28	2.801	0,17	848	0,02
	CENTRAL	PARANAVAI	75.402	13,17	58.851	7,90	61.898	3,82	45.642	0,90
	PIONEIRO	JACAREZINHO	23.312	4,07	23.811	3,20	2.860	0,18		
	MENDES	COLORADO	24.795	4,33	16.559	2,22				
2914	COIMBRA/MARQUES	IBIPORA	9.759	1,70	51.932	6,97	9.546	0,59		
2477	PONTAGROSSENSE	PONTA GROSSA	4.264	0,74	8.093	1,09	4.977	0,31	10.619	0,21
55	FRIGONASA	MARINGA	7.530	1,31	33.473	4,49	19.358	1,20	24.864	0,49
	J.J.MAIA	MARINGA			30.210	4,06	7.946	0,49		
658	INCOGAL	JACAREZINHO					10.994	0,68	41.234	0,81
	ITAPUA	JATAIZINHO			6.606	0,89	22.669	1,40		
2867	HELIO	N.ESPERANÇA			7.037	0,94	18.621	1,15	24.553	0,48
3094	FRIGOPALMAS	PALMAS					633	0,04	1.077	0,02
2760	LAÇADOR	MARINGA							26.532	0,52
	FRIGOSANTO	MARINGA							39.945	0,79
	PONTA DO NORTE	LONDRINA							27.592	0,54
1778	FRIGOBRAS	MARINGA							33.620	0,66
	MODELO									
	OUTRAS		102.648	17,92	31	0,00			6.529	0,13
T O T A L			572.688	100,00	744.826	100,00	1.619.778	100,00	5.081.698	100,00

Fonte: SEAB/Deral

Gráfico 3 BOVINOS-PR EVOLUÇÃO DO ABATE INSPECIONADO - 1971/89 (em num de cab)



Fonte: SEAB/Deral

Nos abates de bovinos (gráfico 3) podemos distinguir três momentos distintos de crescimento. O primeiro, no ano de 1977, o segundo em 1982 e o terceiro, em 1988.

No primeiro período, compreendido entre 1971 e 77, observamos um aumento constante no número de abates, que passou de um total de 224.434 para 944.885 cabeças, nos respectivos anos.

O final da década de 1970 foi um período de queda nos abates de bovinos. A recuperação começou em 1981 e obteve um crescimento no ano de 1982, quando foram abatidas 915.169 cabeças. Um número menor que na outra curva anterior.

De 1983 a 86, houve uma queda constante. Naquele ano, as empresas abateram apenas 572.688 cabeças. A partir daí, os abates foram aumentando e, o ano de 1988 representou uma nova alta, um pouco acima das outras duas, ou seja, um total de 952.005 cabeças abatidas.

Numa análise geral (gráfico 3) percebe-se que até o ano de 1977, os abates de gado vieram num crescente contínuo. A partir de então, houve altos e baixos, mas os dois anos de pico subsequentes se mantiveram muito próximos do número de cabeças abatidas em 1977. Portanto, é uma atividade que se manteve estável, conforme demonstra a curva do gráfico, com altos e baixos nas duas últimas décadas.

Como no caso da suinocultura, a SEAB/Deral tem um levantamento diferenciado das empresas que atuam no abate SIF e sem SIF, na bovinocultura. Este levantamento é feito a partir de 1987. Aqui também, as empresas sem SIF, representam apenas 3,20% dos abates inspecionados do Estado.

3.2.3 EVOLUÇÃO DO ABATE DE AVES NO PARANA

Através da tabela 6 podemos fazer uma análise dos abates de aves.

TABELA 6 - AVES-PR - EVOLUÇÃO DOS ABATES POR EMPRESA - 1969/90 -
COM SIF (em nº de cabeças)

SIF	EMPRESA	MUNICIPIO	1969	%	1970	%	1971	%	1972	%	1973	%	1974	%
716	FRIGOBRAS	TOLEDO												
1.985	MOINHO DA LAPA	D. VIZINHOS												
2.518	CHAPECO	F. BELTRAO												
424	CCLP	CARAMBEI					760.087	92,04	1.631.599	55,79	2.639.842	67,96	4.064.697	55,13
530	DA GRANJA	LAPA												
516	COPACOL	CAFELANDIA												
	PRINCESA	P. GROSSA											531.555	7,21
1.914	ARGUS	S.J.PINHAI												
	GALO DE OURO	CURITIBA											926.084	12,56
	STA FELICIDADE	CURITIBA												
	COMAVES	LONDRINA												
	REALEZA	REALEZA												
148	WITMARSUN	ARAUCARIA												
2.227	CEVAL	JACAREZINHO												
	SIPAL	CAPANEMA												
	OVORAMA	ROLANDIA												
	DIPLOMATA	CASCADEL												
	BIG FRANGO	ROLANDIA												
	TELO	MEDIANEIRA												
2.137	CORDAVES	MARINGA												
	CENTRAL	MARINGA	26.992	6,94	31.399	13,68	46.947	5,69	51.238	1,75	35.193	0,91	10.261	0,14
	FRANGOLANDIA	CURITIBA	360.774	92,73	198.142	86,32	18.758	2,27	95.710	3,27	259.836	6,69		
	WILSON		1.290	0,33										
	PERPOL	CURITIBA							1.145.922	39,18	819.175	21,09	1.198.104	16,25
	MEDIANEIRA	MEDIANEIRA									130.607	3,36	641.871	8,71
	FAMAVES	ARAPONGAS												
	PARANAVISCO													
T O T A L			389.056	100,00	229.541	100,00	825.792	100,00	2.924.469	100,00	3.884.653	100,00	7.372.572	100,00

Fonte: SEAB/Deral

TABELA 6 - AVES-PR - EVOLUÇÃO DOS ABATES POR EMPRESA - 1969/90
COM SIF (em nº de cabeças) - cont.

SIF	EMPRESA	MUNICÍPIO	1975	z	1976	z	1977	z	1978	z	1979	z	1980	z
716	FRIGOBRAS	TOLEDO									7.608.927	25,66	25.765.812	50,55
1.985	MOINHO DA LAPA	D. VIZINHOS												
2.518	CHAPECO	F. BELTRAO												
424	ECLP	CARAMBEI	5.131.644	45,11	5.936.500	44,49	7.840.357	42,41	8.697.446	45,91	9.744.995	32,86	10.146.546	19,91
530	DA GRANJA	LAPA					641.282	3,47	2.935.073	15,49	4.797.050	16,17	5.874.681	11,52
516	COPACOL	CAFELANDIA												0,00
	PRINCESA	P. GROSSA	1.434.184	12,61	1.685.779	12,63	2.705.033	14,63	2.933.513	15,49	3.007.752	10,14	4.027.971	7,90
1.914	ARGUS	S.J.PINHAI			220.868	1,66	773.950	4,19	394.407	2,08	596.994	2,01	1.113.535	2,18
	SALO DE DURO	CURITIBA	1.010.856	8,89	958.933	7,19			861.311	4,55	604.700	2,04	448.411	0,88
	STA FELICIDADE	CURITIBA	1.007.093	8,85	965.550	7,24	892.644	4,83	832.388	4,39	834.995	2,82	61.107	0,12
	COMAVES	LONDRINA	858.973	7,55	1.556.765	11,67	1.988.631	10,76	2.107.242	11,12	2.462.886	8,30	3.536.574	6,94
	REALEZA	REALEZA												
148	WITMARSUN	ARAUCARIA												
2.227	CEVAL	JACAREZINHO												
	SIPAL	CAPANEMA												
	OVORAMA	ROLANDIA												
	DIPLOMATA	CASCATEL												
	BIS FRANGO	ROLANDIA												
	TELO	MEDIANEIRA												
2.137	COROAVES	MARINGA												
	CENTRAL	MARINGA												
	FRANGOLANDIA	CURITIBA												
	WILSON													
	PERPOL	CURITIBA	1.336.016	11,74	1.319.971	9,89	2.237.552	12,10	140.272	0,74				
	MEDIANEIRA	MEDIANEIRA	533.374	4,69	672.110	5,04	1.409.243	7,62	42.140	0,22				
	FAMAVES	ARAPONGAS	63.650	0,56	27.014	0,20								
	PARANAVISCO													
T O T A L			11.375.790	100,00	13.343.490	100,00	18.488.692	100,00	18.943.792	100,00	29.658.299	100,00	50.974.637	100,00

Fonte: SEAB/Deral

TABELA 6 - AVES-PR - EVOLUÇÃO DOS ABATES POR EMPRESA - 1969/90
COM SIF (em nº de cabeças) - cont.

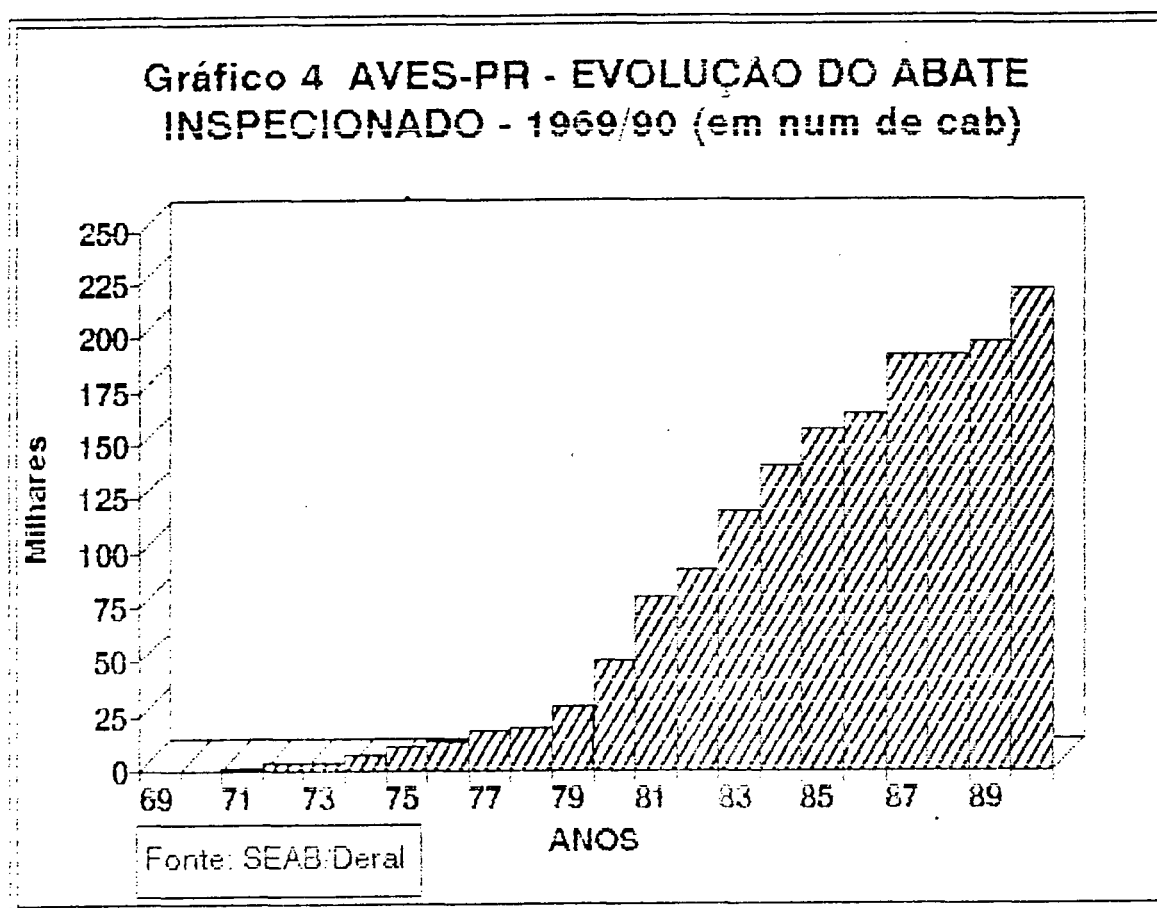
SIF	EMPRESA	MUNICIPIO	1981	%	1982	%	1983	%	1984	%	1985	%	1986	%
716	FRIGOBRA	TOLEDO	39.418.172	49,03	38.060.546	41,55	43.392.030	36,32	48.010.794	34,15	51.166.877	32,39	49.089.830	29,76
1.985	MOINHO DA LAPA	D. VIZINHOS	11.665.601	14,51	20.624.797	22,51	27.408.910	22,94	34.242.952	24,36	41.473.807	26,26	42.046.477	25,49
2.518	CHAPECO	F. BELTRAO					7.915.133	6,63	12.536.444	8,92	17.151.455	10,86	19.921.939	12,08
424	CCLP	CARAMBEI	11.823.323	14,71	12.632.884	13,79	14.578.635	12,20	16.671.555	11,86	15.018.502	9,51	15.725.874	9,53
530	DA GRANJA	LAPA	6.411.435	7,98	8.442.312	9,22	7.503.946	6,28	8.221.041	5,85	11.378.492	7,20	13.316.193	8,07
516	COPACOL	CAFELANDIA					4.531.656	3,79	6.078.156	4,32	7.102.522	4,50	7.008.894	4,25
	PRINCESA	P. GROSSA	4.909.377	6,11	4.810.533	5,25	3.576.308	2,99						
1.914	ARGUS	S.J.PINHAI	1.603.841	2,00	810.853	0,89	571.077	0,48	375.530	0,27	335.816	0,21	270.925	0,16
	GALO DE OURO	CURITIBA	182.856	0,23	46.992	0,05								
	STA FELICIDADE	CURITIBA												
	COMAVES	LONDRINA	3.990.992	4,96	3.491.860	3,81	4.129.177	3,46	4.192.357	2,98	4.864.286	3,08	4.684.238	2,84
	REALEZA	REALEZA	385.345	0,48	644.965	0,70	292.081	0,24	8.306	0,01				
148	WITMARSON	ARAUCARIA			1.293.234	1,41	1.452.958	1,22	2.159.976	1,54	2.581.793	1,63	2.079.056	1,26
2.227	CEVAL	JACAREZINHO			753.006	0,82	2.435.759	2,04	4.845.704	3,45	2.314.135	1,46	5.506.501	3,34
	SIPAL	CAPANEMA					1.675.337	1,40	2.025.489	1,44	1.684.075	1,07	2.105.453	1,28
	OVDRA	ROLANDIA							1.225.533	0,87				
	DIPLOMATA	CASCATEL									544.010	0,34	677.920	0,41
	BIG FRANGO	ROLANDIA									2.348.155	1,49	2.495.228	1,51
	TELO	MEDIANEIRA												
2.137	CORDAVES	MARINGA												
	CENTRAL	MARINGA												
	FRANGOLANDIA	CURITIBA												
	WILSON													
	PERPOL	CURITIBA												
	MEDIANEIRA	MEDIANEIRA												
	FAMAVES	ARAPONGAS												
	PARANAVISCO													
T O T A L			80.390.942	100,00	91.611.982	100,00	119.463.007	100,00	140.593.837	100,00	157.963.925	100,00	164.928.528	100,00

Fonte: SEAB/Deral

TABELA 6 - AVES-PR - EVOLUÇÃO DOS ABATES POR EMPRESA - 1969/90
COM SIF (em nº de cabeças) - cont.

SIF	EMPRESA	MUNICIPIO	1987	%	1988	%	1989	%	1990	%
716	FRIGOBRAS	TOLEDO	58.136.786	30,41%	59.156.438	30,87%	57.377.104	28,94%	59.593.633	26,81%
1.985	MOINHO DA LAPA	D. VIZINHOS	40.466.331	21,16%	40.349.156	21,06%	47.482.317	23,95%	57.680.627	25,94%
2.518	CHAPECO	F. BELTRAO	30.343.719	15,87%	29.693.630	15,50%	29.053.876	14,66%	29.860.775	13,43%
424	CCLP	CARAMBEI	16.726.202	8,75%	18.776.122	9,80%	18.281.636	9,22%	18.469.283	8,31%
530	DA GRANJA	LAPA	14.573.273	7,62%	13.122.897	6,85%	14.953.773	7,54%	18.620.434	8,38%
516	COPACOL	CAFELANDIA	11.098.163	5,80%	13.462.603	7,03%	14.658.272	7,39%	14.783.695	6,65%
	PRINCESA	P. GROSSA								
1.914	ARGUS	S.J.PINHAI	260.334	0,14%	263.068	0,14%	1.223.370	0,62%	2.205.196	0,99%
	GALO DE OURO	CURITIBA								
	STA FELICIDADE	CURITIBA								
	COMAVES	LONDRINA	4.926.813	2,58%	4.379.537	2,29%	2.740.776	1,38%	4.587.621	2,06%
	REALEZA	REALEZA								
148	WITMARSUN	ARAUCARIA	2.251.883	1,18%	2.612.163	1,36%	2.452.143	1,24%	2.661.781	1,20%
2.227	CEVAL	JACAREZINHO	6.292.661	3,29%	7.516.153	3,92%	8.621.659	4,35%	9.203.378	4,14%
	SIPAL	CAPANEMA	3.055.899	1,60%	251.587	0,13%				
	OVDAMA	ROLANDIA								
	DIPLOMATA	CASCATEL								
	BIG FRANGO	ROLANDIA	3.059.889	1,60%	2.007.593	1,05%				
	TELO	MEDIANEIRA	14.733	0,01%	27.448	0,01%				
2.137	CORDAVES	MARINGA					1.389.997	0,70%	4.652.788	2,09%
	CENTRAL	MARINGA								
	FRANGOLANDIA	CURITIBA								
	WILSON									
	PERPOL	CURITIBA								
	MEDIANEIRA	MEDIANEIRA								
	FAMAVES	ARAPONGAS								
	PARANAVISCO									
T O T A L			191.206.686	100,00%	191.618.395	100,00%	198.234.923	100,00%	222.319.211	100,00%

Fonte: SEAB/Deral



Observando o gráfico 4, notamos uma significativa diferença entre este e os dois anteriores. Com exceção do ano de 1970, quando os abates foram um pouco menores que no ano de 1969, em todos os demais a produção cresceu. Podemos observar aqui uma série constante de saltos no crescimento do número de abates.

Um primeiro grupo de anos, que vai de 1969 a 1978, é de baixa produção estadual. As empresas passaram de 389 mil para um abate de 18 milhões e 900 mil cabeças, nos respectivos anos.

O ano de 1979, representou um marco na avicultura paranaense. Daí para frente, os abates de aves dão verdadeiros saltos, passando de 29 milhões de cabeças abatidas em 1979, para 85 milhões, já em 1981. Daquele ano para frente, o crescimento

foi constante e um pouco menor, até 1986, quando chegou a 166 milhões de cabeças.

Os últimos três anos da década de 1980 representaram um novo salto nos abates de aves. O número de aves abatidas passou de 194 para 203 milhões de cabeças em 1987 e 1989, respectivamente.

Já no início da década de 1990, representou outro aumento nos abates. No ano de 1990, os abates chegaram a 222 milhões de cabeças.

Dos três principais setores de produção de carnes, o de aves é o que mais aumentou. Os abates de suínos cresceram 387%, entre 1969 e 1990. Os abates de bovinos, 2.279%, entre os anos 1971 e 1990. Por sua vez, os abates de aves cresceram 5.714% entre 1969 e 1990.

Foi na década de 80 que os abates de aves se firmaram definitivamente. Até então, os números eram pouco significativos. No início dos anos 1990, o salto foi ainda mais marcante, mostrando que a tendência do Estado é de manter-se entre os maiores produtores nacionais em frangos de corte¹⁷.

¹⁷ Pelos dados da Associação Nacional de Abatedouros Avícolas - ANAB - em 1991, foram abatidas no Brasil, 1.781.657.439 cabeças de aves. Deste total, Santa Catarina abateu 332.072.492 cabeças, sendo o maior Estado abatedor. O Paraná é o segundo maior abatedor, com 230.477.742 cabeças, seguido de São Paulo, com 225.612.604, Rio Grande do Sul, com 202.387.501, Minas Gerais, com 59.178.097, Distrito Federal, com 16.151.346, Ceará, com 5.103.981 cabeças. Nos demais Estados foram abatidas 179.588.191 cabeças. O Paraná representou, portanto, 12,9% dos abates SIF do país em 1991. Neste mesmo ano, os abates sem SIF representaram 531.085.485 cabeças, ou, 29,8% dos abates totais.

3.3 CONCENTRAÇÃO DA AGROINDÚSTRIA DE CARNES EM POUCAS EMPRESAS

Analisando os dados da SEAB/Deral sobre os abates de suínos, bovinos e aves, percebe-se que há concentração em poucos grupos. Mesmo com um número alto de empresas que atuam em cada setor, os abates estão concentrados em poucos e poderosos conglomerados agroindustriais. Além disso, os maiores grupos vão abocanhando, com o tempo, fatias maiores do mercado.

Analisando os dados das empresas (tabelas 4, 5 e 6) percebe-se a forte concentração que há nesta atividade. Em 1969, apenas três grupos (Frigobrás, Comabra e Sudcoop), detinham 87,90% dos abates. Em 1979, os três maiores grupos (Frigobrás, Comabra e Swift Armour), detinham 78,57% dos abates. Em 1990, os três maiores grupos (Frigobrás, Sudcoop, CCLP), detinham 80,44% dos abates. A Frigobrás (do Grupo Sadia) manteve-se sempre na liderança, ao redor de 45% dos abates.

Buscando consolidar esta sua liderança estadual, a Frigobrás adquiriu, em junho de 1992, o controle acionário da Companhia Brasileira de Alimentos S.A. - Comabra, por US\$ 17 milhões. As ações da Comabra foram divididas entre duas empresas do Grupo Sadia. A Frigobrás ficou com 99% e a Polipar Comércio e Participações Ltda, ficou com 1% das ações.

A nova subsidiária do Grupo era uma industrializadora de carnes, sediada em Ponta Grossa-PR, detentora da marca *Wilson* (linguiças, hamburgueses, salsichas e presuntos). Ali está instalado um abatedor de suínos, cuja capacidade de produção corresponde a 30% da produção da Frigobrás¹⁸.

No segundo e terceiro lugares, em 1990, estiveram duas cooperativas. A Sudcoop, de Medianeira e a Cooperativa Central de Laticínios do Paraná, de Carambei. As duas juntas abateram 35,02% do total estadual¹⁹.

18 Jornal Gazeta Mercantil, 23/06/92, p.24.

Além disso, podemos analisar o número de empresas que atuam no setor. Em 1969 havia 10 empresas; em 1979, 12 e; em 1990, havia 14 empresas que atuavam no abate de suínos (tabela 4). Portanto, o número manteve-se estável, com leve crescimento. Em 1990 havia outras 23 empresas atuando no Estado sem SIF. No entanto, apesar de representarem quase o dobro em número de empresas, só abateram 22.138 cabeças de suínos, o que representou 1,41% dos abates estaduais.

No setor de bovinos havia uma concentração de 98,94% e 83,28% do abate total em 1971 e 1980, respectivamente, nas mãos das seis maiores empresas (tabela 5). Em 1971, destacavam-se o Frigorífico Baggio e o Central de Maringá. Em 1980, o Frigorífico Central de Maringá e Santo Antonio, de Apucarana.

Em 1989, os abates estavam mais diluídos e as seis maiores empresas detinham apenas 53,19% do total. No entanto, este foi um ano excepcional, pois se tomarmos o ano de 1988 como base, os seis maiores grupos detinham 68,94% do abate, o que está mais próximo da média geral do setor.

No tocante ao número de empresas que atuam no abate de bovinos, há uma significativa diferença em relação aos anos analisados (tabela 5). Em 1971, havia apenas 9 empresas; em 1980 já havia 14 e; em 1989, havia 25 empresas atuando no abate de bovinos. Este levantamento refere-se apenas às que atuam com SIF.

No caso dos abates de aves no Paraná, a concentração é ainda maior (tabela 6). Em 1969, apenas duas empresas, a Frangolândia, de Curitiba e o Frigorífico Luso Brasileiro Central, de Maringá, abateram 99,67% do total de aves.

Em 1971, o quadro muda radicalmente, com o início das atividades da Cooperativa Central de Laticínios do Paraná - CCLLP. Já no seu primeiro ano, a CCLLP abateu 92,16% do total.

Em 1978, havia nove empresas abatendo aves. As quatro maiores (CCLLP, Da Granja, Princesa e Comaves) abateram 88,05% do

19 DALLA COSTA, Armando João. A Situação do Complexo Carnes no Sul do Brasil. Anais do Seminário Inovações Tecnológicas e Reestruturação do Sistema Alimentar, Curitiba, 24 a 26 de junho de 1991, p.202-214. O texto analisa as empresas que atuam no abate de aves, suínos e bovinos nos três Estados do Sul. Além disso, faz uma comparação em relação aos abates das cooperativas e das empresas privadas.

total. A CCLP mantinha-se na liderança, com 45,92%. A partir de 1979, com a entrada da Frigobrás no abate de frangos, a situação muda. Daquela data para frente, a empresa tornou-se a maior abatedora estadual.

Em 1990, havia 12 empresas atuando com abate SIF. Só a Sadia, através da Frigobrás-Toledo e Moinho da Lapa-Dois Vizinhos e Francisco Beltrão, abateu 62,89% do total. As quatro maiores de Estado, abateram 85,06% do total.

Além de ser uma atividade já concentrada, os maiores grupos vão comprando outros.

No caso do abate de aves, "o Grupo Sadia, através de sua controlada Moinho da Lapa S.A., comprou um abatedouro de frangos, duas granjas de matrizes, uma fábrica de rações e estoques pertencentes à Chapeco Avícola S.A., localizados no Sudoeste Paranaense. A aquisição foi fechada dia 8 de janeiro de 1991, de acordo com Luis F. Furlan, vice presidente da área de commodities da Sadia, envolveu o desembolso de aproximadamente o equivalente à US\$ 14 milhões de recursos próprios"²⁰.

Segundo informa Furlan, o Moinho da Lapa de Francisco Beltrão, possui capacidade instalada para o abate de 30 milhões de cabeças/ano, o que deverá elevar o poder de abate da empresa em 11%, totalizando um potencial de 300 milhões de aves abatidas anualmente.

O nosso abatedouro propiciará um aumento de 2% na participação da empresa no mercado de carne avícola. Passaremos a deter uma fatia de 20%, consolidando nossa liderança no setor", disse Furlan. Serão também incorporadas ao processo de produção integrada da Sadia, 550 granjas de criadores do Sudoeste paranaense, totalizando 18.466 unidades em todo país²¹.

20 Jornal Gazeta Mercantil, SP, 11/01/91, p.17.

21 Idem, p.17.

3.4 REGIONALIZAÇÃO DA AGROINDÚSTRIA DE CARNES

Além de analisar as empresas que atuam nos abates, podemos analisar os municípios e regiões onde se concentram estas atividades.

Desde 1969, Toledo se manteve sempre na liderança do abate de suínos (tabela 4). Além disso, sempre aparecem Medianeira, Ponta Grossa e Mal. Cândido Rondon, entre os maiores produtores. Em 1990, a região Oeste abateu 72,21% do total de suínos no Paraná. A região de Ponta Grossa é a segunda maior produtora, representando, no mesmo ano, 23,24% dos abates.

No setor de bovinos (tabela 5), a grande concentração de abates se manteve, no Norte. Maringá é onde se concentra o maior número de abates, representando, em 1989, 42,42% do total. Naquele mesmo ano, os seis maiores municípios abatedores localizavam-se no Norte, totalizando 78,88% dos abates.

O setor de aves é o que representou uma alteração maior ao longo dos anos (tabela 6). Em 1969, 92,73% dos abates estavam localizados em Curitiba, maior centro consumidor. O segundo maior núcleo, com 6,94% localizava-se em Maringá, região Norte.

No ano de 1978, mais da metade dos abates se haviam deslocado para os municípios de Castro e Ponta Grossa, que totalizaram 61,42% dos abates. Seguiam-se Curitiba e região, com 26,48% e o Norte, com 11,13%.

Se analisarmos os dados de 1990, veremos que houve nova mudança. As principais regiões produtoras e abatedoras de frangos deslocam-se para o Sudoeste e Oeste. O Sudoeste abateu 37,42% e o Oeste 31,79% do total de aves. Seguem-se a Lapa, com 7,96% e Castro, com 7,89%. Portanto, os abates que estavam concentrados basicamente em Curitiba e região metropolitana, deslocaram-se para o Sudoeste e Oeste paranaenses.

3.5 SADIA E SUA PARTICIPAÇÃO NOS ABATES DE SUINOS, BOVINOS E AVES

O Grupo Sadia, desde há muitos anos está presente no Paraná. Instalou-se no Estado ainda em 1962, através de sua filial comercial de Curitiba, para atender esse importante mercado consumidor²².

No que diz respeito à agroindústria de carnes, atua no abate, industrialização e comercialização (no mercado interno e externo) de suínos, bovinos e aves.

De acordo com os levantamentos da SEAB/Deral, em dois destes setores, a Sadia é líder absoluta. Trata-se dos abates de aves e suínos. Além de manter a liderança, desde que passou a atuar nestes dois setores, vem ampliando e consolidando esta sua posição através de novas aquisições industriais e penetrando em outras regiões do Estado.

No caso de suínos, em 1969 a Sadia abatia 43,01% do total. Esta percentagem permaneceu constante até o ano de 1978. Daí para frente, até 1990, abateu, em média, 44,77% do total. Mantém, portanto, uma liderança consolidada e isolada do segundo maior abatedor que, em 90 foi a cooperativa Sudcoop, de Medianeira, com 20,40% dos abates.

Em relação aos abates de bovinos, sua importância é pequena a nível estadual. No ano de 1971, quando começa o levantamento por empresa da SEAB/Deral, a Sadia abateu apenas 6,15% do total SIF. Já em 1989, essa percentagem caiu para 4,33% do total.

Aqui, cabe lembrar o princípio da Sadia de estabelecer suas unidades industriais onde a matéria prima for abundante (mapa 1). Por aí se explica que o Grupo tenha comprado as Indústrias Mouran, em Andradina e Araçatuba-SP e possua dois grandes frigoríficos de abate e industrialização de bovinos, em Rondonópolis e Várzea Grande-MT.

²² Anexo 3, Grupo Sadia no Paraná.

A tendência é a Sadia investir neste seu parque industrial já instalado e diminuir sua importância nos abates paranaenses. Certamente irá manter um mínimo necessário para atender suas demandas locais de matéria prima, uma vez que o Estado também é grande produtor de bovinos.

No tocante ao abate de aves, a Sadia ao se instalar no Estado já trouxe toda a experiência de produção integrada desenvolvida em Santa Catarina. Começou abater frangos só em 1979. Já naquele ano, foi o segundo maior abatedor, com 25,66% do total, perdendo apenas para a CCLP (Batavo), que abateu 32,86%. No ano seguinte estabeleceu-se como a maior empresa abatedoura, com 46,37% dos abates.

A Sadia atua no Paraná, nos abates e industrialização de suínos, bovinos e aves, através de duas empresas: a Companhia Brasileira de Frigoríficos - Frigobrás e o Moinho da Lapa S.A. A comercialização dos produtos é feita pelas duas filiais comerciais, de Curitiba e Londrina.

A Frigobrás foi instalada em São Paulo, em 1964. Significou o marco inicial da expansão efetiva do Grupo e consolidação da marca Sadia.

Na capital paulista, com tecnologia e maquinários importados, iniciou pioneiramente, no Brasil, a produção em escala industrial de salsichas, hambúrgueres, almôndegas, quibes, depois *nugget's* de frango, *practice line*, *steak* empanado de frango, diversificando a linha de mortadelas e linguiças.

Buscando garantir-se de matéria prima a custos viáveis para o processo industrial, procurou novos espaços. Foi assim que, em 1971, assumiu o controle acionário do frigorífico Pioneiro de Toledo, propriedade da Sadia Concórdia, desde 1964.

No Oeste do Paraná, como Frigobrás-filial Toledo, iniciou o processo de crescimento e expansão, diversificando as atividades e programas de desenvolvimento. Além de suínos, passou a abater bovinos e depois aves. Ingressou no ramo da soja, da qual hoje, extrai óleo e produz farelo. Fabrica rações. De carne

suína industrializa presunto cozido, defumado, fiambres e apresuntados²³.

Matriz desde 1988, a Frigobrás-Toledo vem elaborando empanados de frango desde 1990, para o Mercado Institucional.

Do universo empresarial da Frigobrás, são parte integrante as unidades de:

- Toledo - matriz, 4.085 funcionários. Está entre as líderes nacionais do ramo de suínos, aves, soja e derivados;
- São Paulo - ex-matriz, 1.600 funcionários. Com tecnologia de ponta na produção de industrializados de origem bovina, suína e de aves;
- Paranaguá - 470 funcionários. Parque industrial envolvendo o ciclo de esmagamento, produção de farelo, de óleo degomado e refinado de soja e margarina.
- Medianeira e Guaraniaçu-PR, São Gabriel e Cidrolândia-MT, postos de compra e recebimento de milho e soja para abastecer a matriz e filiais.

Em 1989, em sistema de arrendamento, associaram-se à Frigobrás três frigoríficos, localizados em Osasco-SP, Ponta Grossa e Maringá-PR.

Os dois primeiros, detentores da marca *Wilson*, com 570 e 260 funcionários cada. O de Osasco atua no ramo de suínos e bovinos, industrializando-lhes a carne, com destaque para os enlatados. O de Ponta Grossa abate suínos e comercializa-lhes as carcaças.

O frigorífico de Maringá, com 320 funcionários, abate bovinos, vendendo-lhes a carne *in natura*.

Passamos, a seguir, a dar um quadro do complexo agroindustrial da Frigobrás que atua no Estado, nos setores de suínos, bovinos e aves.

Frigobrás-Toledo, matriz desde 1988, 115.540 m² de área construída, sobre o total de 1 milhão e 512 mil m². Abate 260 mil frangos e 2.500 suínos/dia. Esmaga 500 toneladas de soja e

23 Integração, Órgão Interno da FAF, SP, ano 12, n 114, set/out/90, p.25-28.

fabrica 1.200 ton/dia de rações balanceadas. Industrializa 70 ton/dia de produtos suínos e 200 ton/mês de empanados de frango.

Garante empregos diretos e indiretos no Oeste paranaense, onde possui 3.800 integrados, fornecedores de matéria prima suína, avícola, soja e milho.

Frigobrás-Ponta Grossa, com 19.414 m² de área construída, sobre um total de 1 milhão, 65 mil e 414 m², com estação de tratamento perfeito dos efluentes. Capaz de abater 800 suínos/dia, está habilitada para exportação.

No Sul do Paraná, região de minifúndios, tem grande potencial para criar suínos em regime de integração e também aves, reduzindo a matéria prima para um raio de 100 quilômetros, abrindo perspectivas para fábrica de rações.

Frigobrás-Maringá, com 20 mil m² de área construída, sobre o total de 56 mil m², é frigorífico de bovinos, capaz de abater 850 animais/dia. Habilitado para exportar carne bovina para o Mercado Comum Europeu.

Recebendo animais de São Paulo e Mato Grosso, o que encarece a matéria prima, a unidade vem tomando posição frente à realidade do Norte do Paraná e às dificuldades do mercado de bovinos deste lado do Brasil²⁴.

A outra empresa do Grupo Sadia que atua basicamente no abate de aves, no Paraná, é o Moinho da Lapa S.A. Foi instalado em Dois Vizinhos, no Sudoeste paranaense, em 1978. Possui amplas e modernas instalações, com 58.960 m² de área construída. Produz cerca de 6 milhões de ovos/mês. Abate 230 mil aves/dia. Fabrica 20 mil toneladas de ração/mês. Industrializa óleo degomado de soja, 10.500 ton/mês e farelo de soja, 7 mil ton/mês²⁵.

Com 2.250 funcionários, o Moinho da Lapa-Dois Vizinhos, em conjunto com a Agropastoril, forma uma das grandes empresas do Grupo Sadia.

Desde 1985, o Moinho/Dois Vizinhos transformou-se no maior produtor, abatedor e exportador de patos da América Latina,

24 Integração, Órgão Interno da FAF, SP, ano 12, n 114, set/out/90, p.26-8.

25 Integração, Órgão Interno da FAF, SP, ano 11, n 107, dez/89, p.18-21.

o segundo na produção, abate e exportação de frangos do Paraná, de rações, farelo e um dos maiores na industrialização de óleo degomado de soja.

Tem incubatórios de patos e frangos. Os 78 aviários da Agropastoril, que abrigam 507 mil matrizes, dão suporte ao abastecimento de patos e pintos de um dia aos 750 integrados do Sudoeste paranaense.

Estão em fase de acabamento as instalações que acolherão as matrizes/avós de suínos que ajudarão na melhoria genética dos plantéis de animais dos 1.200 integrados suinocultores.

Em 09/12/89, a empresa inaugurou o Supermercado Sadia, um dos mais bem instalados supermercados do país, com 2.700 m² de área construída. Seu sistema de automação é o primeiro do Paraná e o terceiro do país.

Os patos e frangos produzidos pelos 750 avicultores, espalhados em 17 municípios do Sudoeste, são abatidos em Dois Vizinhos. Os suínos, por falta de abatedouro local, são encaminhados para o frigorífico da Sadia em Ponta Grossa.

Com a inauguração da granja de matrizes de suínos, é decorrência mais do que certa a implementação da atividade no Sudoeste e a implantação, por parte da empresa, de abatedouro para suínos, uma vez que a suinocultura da região, uma das mais ativas do Paraná, é a maior credencial para que isso se realize.

De sua produção de aves, cerca de 5 milhões/mês, 40% são exportadas. O restante é comercializada no mercado interno. Farelo e rações são para o consumo interno. O óleo degomado de soja é comercializado no mercado nacional.

Países do Golfo Pérsico, da Comunidade Árabe e Européia, o Japão, o Egito, o Líbano, Hong-Kong e outros, adquirem produtos do Moinho da Lapa/Dois Vizinhos.

Além da unidade de Dois vizinhos, o Moinho da Lapa assumiu oficialmente em 21 de janeiro de 1991, a unidade frigorífica de Francisco Beltrão, comprada do Grupo Chapecó.

Sobre o total de 225 mil m² de área construída, a nova integrante do grupo desenvolve suas atividades. Seu frigorífico

abate 130 mil frangos/dia. Capaz de armazenar 1.200 toneladas de farelo de soja, sua fábrica de rações produz 520 ton/dia do produto. Conta com o apoio de 8 silos verticais, para estocar 20 mil toneladas de grãos.

Ao complexo frigorífico/rações, agregam-se o posto de recebimento de grãos de Renascença, as granjas de aves de Marmeleiro e os incubatórios de Santo Antonio do Sudoeste²⁴.

O Moinho/Francisco Beltrão tem 1.050 funcionários diretos e 463 avicultores integrados, proprietários de 525 aviários, que lhe garantem o fornecimento da matéria prima.

Diante das perspectivas promissoras do Sudoeste do Paraná e do mercado importador do Extremo Oriente, a unidade pretende canalizar seus esforços na especialização em cortes específicos de partes de frango desossado. Com o suporte da Sadia Trading, o potencial do mercado japonês, para onde exporta 600 ton/mês de partes desossadas de frango, poderia ser o motivo para a concretização da idéia, decorrência dos cortes especiais solicitados pelos clientes do Japão.

Também está previsto aumento de produção de frango inteiro, grande e em partes para o mercado interno, cuja distribuição está a cargo da Sadia Comercial.

Com as unidades de Francisco Beltrão e Dois Vizinhos, a Sadia assumiu todos os integrados do Sudoeste do Paraná e com isso, o total controle sanitário dos plantéis avícolas da região. Perto de 1.500 propriedades rurais em sistema de parceria, estão ligadas à Empresa, da qual recebem assistência técnica, através do sistema de Fomento Avícola.

²⁴ Os dados referentes ao Moinho da Lapa/Francisco Beltrão, foram extraídos da revista Integração, Orgão Interno da FAF, SP, ano 14, n 122, jan/fev/92, p.16-18.

IV INTEGRADOS E A PRODUÇÃO DA MATERIA PRIMA DA SADIA

4.1 PRODUÇÃO AGRÍCOLA INTEGRADA

A evolução da agricultura, principalmente após a Segunda Guerra, foi constante. Ao mesmo tempo, a indústria a montante intervém de uma forma cada vez mais acentuada na agricultura¹.

Os pequenos agricultores que viviam basicamente de agricultura de subsistência, estão desaparecendo. A produção é cada vez mais voltada para mercadorias. Para organizar melhor esta forma de produzir, surge e se fortalece a integração entre os agricultores e as indústrias.

Buscamos entender o que é a integração e como funciona. Roy distingue duas formas básicas de integração: vertical e horizontal. Cada qual pode combinar-se entre si, fazendo intervir ou não formas contratuais.

"A integração vertical consiste na combinação de dois ou mais estágios sucessivos de produção e/ou distribuição sob a propriedade e/ou controle de uma empresa"².

É o caso, como vimos no capítulo II, do Grupo Sadia. Ele atua, por exemplo, na produção de rações, na produção de pintos de um dia, no abate dos frangos e na sua comercialização.

¹ DIRY, Jean-Paul. *L'Industrialisation de L'élevage en France, Economie et Géographie des Filières avicoles et porcines*, Editions Ophrys, 1985, p.9-11.

² ROY, Ewell Paul. *Contract Farming and Economic Integration* The Interstate Printers & Publishers, Inc., Second Edition, 1972, Danville, Illinois, p.3.

Com isso, estabelece-se uma integração vertical, onde a empresa atua em diversos passos da elaboração e/ou distribuição de um determinado produto.

"A integração horizontal é a combinação de dois ou mais estágios laterais de produção e/ou distribuição sob a propriedade e/ou controle de uma firma" (ROY:1972, 3).

Voltando ao caso da Sadia, podemos citar como exemplo de integração horizontal a produção de perus. A Empresa detém a tecnologia de produção e, sob seu "know-how" outras empresas produzem perus, tanto internamente, como a nível de outros países latino-americanos, cujo comércio a Sadia monopoliza.

"Se as operações tanto verticais quanto horizontais forem juntadas, ocorrem relações de *integração circular* ou de *contrato circular*" (ROY,1972: 3).

Para entender melhor as três formas de integração: vertical, horizontal e circular, analisemos a cadeia da avicultura. A montante, temos as empresas fornecedoras (incubatórios, fábricas de rações, de medicamentos, de equipamentos, etc.). A jusante, temos o abatedouro e o mecanismo de distribuição até o consumidor.

Toda vez que se estabelecem contratos de produção sobre qualquer uma das unidades do mesmo tipo, por exemplo, entre incubatórios, temos contratos de tipo horizontal. Já a contratação entre quaisquer dois (ou mais) desses estágios sucessivos, por exemplo, entre a fábrica de rações e o produtor de frangos, ou entre o abatedouro, o produtor e o atacadista, temos contratação vertical. Mas, "*se a contratação envolver relações verticais e horizontais ao mesmo tempo, temos então integração circular*"³.

Se uma fábrica de rações que controla, mediante contrato e apropriação as demais fábricas de rações, estabelecer contrato de produção com os produtores rurais, se apropriar do

³ BELATO, Dinarte. *Os Camponeses Integrados*, Dissertação de Mestrado, Campinas, SP, 1985, mimeo, p.269.

abatedouro e, assim por diante, temos um caso típico de integração circular.

"Se examinarmos atentamente estes conceitos e as combinações que permitem, podemos avançar alguns aspectos a respeito da natureza das relações que se estabelecem entre a agricultura e a indústria. Em primeiro lugar os fluxos de capital e das mercadorias se ordenam, ao longo da cadeia, de acordo com os segmentos mais concentrados. Em segundo lugar, a relação de contrato ou de apropriação por parte dos segmentos concentrados depende das condições de acumulação verificáveis num segmento dado. Finalmente, a posição do produtor na cadeia o deixa permanentemente à mercê dos segmentos a seu jusante e/ou a seu montante. Como via de regra, neste segmento os riscos são altos e a valorização do capital baixa, a integração por contrato, que na verdade é uma forma de obter as vantagens da integração vertical sem os riscos que ela implica, acaba sendo a prática corrente. Neste sentido, a integração por contrato de produção é parte componente da integração vertical, conhecida como "quase-integração" ou simplesmente contrato de produção" (BELATO, 1985: 269-270).

A *integração vertical* assume quatro tipos diferentes, de acordo com Roy⁴. O primeiro, que só tem a função de contraponto, é a *não existência de integração*. Neste caso, não há qualquer tipo de contrato entre o produtos e os segmentos a seu jusante e montante e, "... o produtor rural compra os suprimentos de quem ele deseja e vende a produção a quem lhe pagar o melhor preço" (ROY, 1972: 5).

De acordo com Belato⁵, Roy introduz, com a explicação deste primeiro tipo de integração vertical a matriz básica de análise e avaliação da integração sob a forma de binômio "vantagem-desvantagem" da integração e dos contratos.

O principal inconveniente da não-integração é a flutuação do preço e da produção. Os varejistas necessitam, por exemplo, de um constante fluxo de produtos uniformes ao longo do ano. Os produtores que operam de forma não integrada não são

⁴ ROY, Ewell Pau]. *Contract Farming and Economic Integration*, p.5-7.

⁵ BELATO, Dinarte. *Os Camponeses Integrados*, p.271.

capazes, frequentemente, de satisfazer essas necessidades. Em compensação, a *"não-integração brinda aos agricultores, o máximo de liberdade na comercialização e na produção"* (ROY, 1972: 5).

O segundo tipo de integração vertical é a quase-integração ou contrato de produção. Esse tipo de integração vertical assume inúmeras formas e variações e pode, segundo Roy, ser organizado em dois sub-tipos: o primeiro, com cláusulas limitadas de controle e o segundo, com cláusulas de controle completo. Em ambos os casos, o contrato pode estabelecer-se com qualquer empresa componente da cadeia agroalimentar e o produtor.

No primeiro caso, a empresa fornece ao produtor um determinado conjunto de insumos, créditos e o direito de compra ou não da produção resultante, sem garantia de preço. O produtor é amarrado à empresa em alguns pontos estratégicos, mas via de regra, *"a empresa não necessita tomar as decisões em lugar do produtor"* (ROY, 1972: 5).

Esse tipo de contrato tem uma enorme difusão principalmente na produção de tabaco, leite, frutas e verduras e é conhecido como contrato de *"especificação de compra e venda"*, *"controle de qualidade"*. Nesse tipo de contrato, algumas vezes o Estado intervém, determinando padrões de qualidade do produto, mediante critérios de classificação (classificação das folhas do fumo, tipificação de carcaças de suínos e bovinos, teor de sacarose das frutas, grau de acidez ou de gordura do leite, etc.), que são tomadas como referência de determinação de qualidade e de preço.

A prática tem demonstrado que esse tipo de contrato permite às empresas toda a espécie de arbitrariedades na manipulação das classes de produtos e, portanto, dos preços, auferindo ainda vantagens suplementares no fornecimento monopólico de insumos e crédito.

No segundo caso, temos contratos de integração onde as cláusulas implicam controle completo da produção.

"Neste caso, o produtor deve observar rigidamente as normas estabelecidas no contrato e permitir uma rigorosa supervisão de suas atividades... A empresa contratante detém a propriedade dos insumos e do produto e se responsabiliza pela sua venda" (ROY, 1972: 6).

A produção de aves e de suínos privilegia esse tipo de contrato, principalmente quando as empresas controladoras assumem nítida forma monopólica e/ou monopsônica. Os contratos dessa natureza sempre especificam as condições de preço e pagamento, embora a empresa, pelo poder que auferir da relação desigual, controle os custos, os preços da produção a partir de seus próprios custos e não a partir dos custos do produtor.

O terceiro tipo de integração vertical é o que se caracteriza pelo avanço das empresas sobre a produção agrícola. As razões para essa integração, segundo a teoria do Agribusiness, são de duas naturezas.

A primeira é a "possibilidade de auferição de lucro oriundo do estrito controle da qualidade e uso ótimo de insumos, principalmente quando o suprimento da matéria-prima encontra restrições por falta de conhecimento técnico, falta de capital, ou os riscos são excessivamente grandes para o produtor independente". Mas a razão principal se deve à "inabilidade do produtor para satisfazer às necessidades da firma" (ROY, 1972:6).

Esse tipo de integração, embora frequente em certos tipos de cadeias alimentares como as do açúcar, café, chá, banana, progride ou regride dependendo do grau de poder e do grau de lucro e risco que o empreendimento acarreta.

O quarto tipo de integração vertical é o que se constitui a partir da formação de cooperativas de produtores. Neste caso, a diferença entre uma cooperativa e uma empresa qualquer, é irrelevante, a não ser quando as empresas relegam às cooperativas faixas de mercado onde a possibilidade de lucro e acumulação é pequena.

Roy observa que o "sucesso da cooperativa depende fundamentalmente do grau de cooperação demonstrado pelos

membros cooperados, da eficiência da administração e da capacidade de cotização dos membros" (ROY, 1972:6).

Analisando o caso do Grupo Sadia, percebemos que, quando é do seu interesse, este faz integração vertical. Quando isso não lhe traz o lucro esperado, não faz esse tipo de integração, passando seus serviços para terceiros. E o caso, por exemplo, de alguns serviços dentro da Integração Vertical, onde o investimento é muito alto, o risco é grande e os ganhos são pequenos.

Um dos casos onde isto acontece é o transporte dos produtos das indústrias Sadia, desde o lugar de sua produção/industrialização até as unidades comerciais da Sadia ou, os portos, quando se trata de produtos exportáveis.

Outro ponto onde isso ocorre é na produção de frangos, perus, patos e suínos.

"Nós temos hoje entre 15 e 20 mil famílias de proprietários rurais que são chamados entre nós de integrados, pelo sistema de parceria. Toda nossa criação de frangos, por exemplo, é feita num sistema de parceria. Estes parceiros, entre criadores de suínos e frangos, representam mais de 15 mil famílias de pequenos empresários independentes, microempresários rurais"⁶.

As empresas não investem nada neste setor. Não o fazem, porque é o lugar, dentro da produção integrada, onde o capital investido é muito alto e o retorno não é compensador. Podemos ver isto mais claramente no trecho de entrevista com o diretor do Fomento Agropecuário da Sadia Concórdia.

⁶ Participação de Luis Fernando Furlan, no depoimento de Attilio Fontana, no programa Depoimento de Empresários Brasileiros, em 13 de abril de 1988, in: *História Empresarial Viva, Depoimentos de Empresários Brasileiros Bem Sucedidos*, Ed. Atlas, SP, v.5, p.208.

- Qual a percentagem de produção em aviários da empresa?
- A empresa não tem produção própria. Só tem os galpões de teste.
- Por que a empresa não cria frangos?
- Porque há demanda de produtores para construir aviários. No caso dos agricultores, a mão de obra é familiar. É mais fácil administrar esta mão de obra do que trabalhadores contratados. Não Precisa investir capital para construir e equipar os aviários. Hoje, um aviário de 1.200 m² está custando Cr\$ 80 milhões (US\$ 26.863,66, dólar comercial)⁷.

Quando a integração vertical é do seu interesse, o Grupo Sadia investe pesado nela. Isso acontece em toda cadeia de produção vertical na criação de pequenos animais.

"Nós entramos na atividade da soja porque ela era a matéria-prima para a ração. Entramos na ração porque era necessária para a criação. E nós, com isso, fomos eliminando intermediários. Nós passamos a produzir pintinhos de um dia porque era o nosso negócio. Passamos também a criar as matrizes e as avós das matrizes. Ou seja, num processo de criação de aves, por exemplo, onde são possíveis nove ou dez intermediários (desde medicamentos, até vacinas), nós produzimos. Fomos eliminando a intermediação e com isso fomos alcançando uma economia de escala. A partir do momento em que de nove possíveis ganhadores no processo, passa a ter um só, este um pode ganhar menos, porque ele está ganhando em todos os estágios"⁸.

4.2. OS CONTRATOS DE INTEGRAÇÃO

*"O contrato de integração tem um caráter pedagógico indiscutível e é graças a ele que a inovação se transmite rapidamente"*⁹.

⁷ Entrevista com diretor do setor de Fomento Agropecuário da Sadia, Concórdia-SC, 08/06/92.

⁸ *Idea*, p.208.

⁹ DIRY, Jean Paul. *L'Industrialisation de l'Elevage en France*, Economie et Géographie des

De acordo com Belato¹⁰, os contratos de produção, também denominados contratos de integração, definem as tarefas, responsabilidades, direitos e deveres entre dois contratantes (a empresa e o produtor integrado), em condições de igualdade. Juridicamente, os contratos se assentam no estabelecimento legal das obrigações do contratante e do contratado, devendo ser formuladas com clareza.

Embora a integração econômica implique a celebração de contratos de produção com os agricultores, não é necessário que a contratação assuma o caráter de formalidade jurídica. Pesquisa realizada em Santa Catarina, em 1978, pelo Centro de Assistência Gerencial de Santa Catarina (CEAG-SC), mostrou que 38% dos contratos eram escritos, 37% verbais e 23% por cadastro. Entre as nove empresas pesquisadas, três utilizavam contratos escritos e verbais; duas utilizavam contrato verbal e cadastro; duas utilizavam só contrato verbal e apenas duas celebravam só contratos escritos¹¹.

As cláusulas básicas presentes em quase todos os contratos escritos, na prática dos contratos verbais ou cadastrais incidem sobre os seguintes pontos:

- fornecimento exclusivo por parte do contratante, dos meios básicos de produção (aves de um dia, rações, medicamentos);
- estabelecimento do prazo de entrega de um novo lote de pintos (ou perus);
- obediência rigorosa às normas técnicas estabelecidas pela empresa e prestadas pelo Departamento de Fomento (Anexos 7, 8 e 9);
- formas de comercialização e determinação do preço do produto final e direito exclusivo de compra por parte da empresa integradora;

filières avicoles et porcines, Editions Ophrys, 1985, p.353.

¹⁰ BELATO, Dinarte. *Os Camponeses Integrados*, p.322.

¹¹ CEAG-SC. *Análise do Sistema de Integração Agroindustrial em Suínos e Aves em Santa Catarina*, Centro de Assistência Gerencial de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 1978, p.143.

- fixação da percentagem de quilos de aves vivas que caberá a cada uma das partes, conforme tabela anexa ao contrato;
- despesas com serviços de tratamento, aquecimento e cuidados com as aves correm por conta do produtor;
- prestação de assistência técnica em caráter exclusivo pela empresa;
- financiamento dos instrumentos e/ou meios de produção, dependendo dos casos, adiantamento de rações, medicamentos, pintos, matrizes, sementes, mudas, adubos, etc.
- permissão à parceira proprietária (indústria ou frigorífico) de acompanhar a criação e engorda das aves. Para tanto, o contrato assegura *livre e permanente acesso às instalações*;
- definição dos padrões de qualidade do produto final;
- tempo de duração do contrato e foro onde se decidem as disputas que por ventura possam ocorrer¹².

Na prática, embora possam ter formulações diversas, os contratos de produção, sendo irrelevante se são ou não escritos, indicam sempre na mesma direção: do conjunto das cláusulas e procedimentos básicos, a maioria está na dependência direta do poder do integrador e sobre os quais o produtor integrado não tem qualquer tipo de controle.

Há alguns pontos que podemos chamar de críticos nesta relação.

Em primeiro lugar, é o direito de monopólio da empresa contratante no fornecimento dos insumos necessários à produção. Nenhum dos contratos analisados estabelece critérios de determinação, averiguação ou controle de seus preços.

Além de não ter controle sobre os preços, os integrados não têm controle sobre as quantidades entregues de pintos e rações. A grande maioria confia no trabalho da empresa integradora, pura e simplesmente.

¹² BELATO, Dinarte. *Os Camponeses Integrados*, p.326-7; DA SILVA, Harrysson L.A *Gestão do Território pelo Grupo Sadia no Município de Concórdia Santa Catarina*, Dissertação de Mestrado, Florianópolis, SC, 1991, p.143.

Numa entrevista direta, perguntamos a um produtor integrado:

- "O Senhor tem controle sobre o número de pintos entregues pela empresa?
- Não. O certo seria contar pelo menos cinco caixas. Cada uma deve ter 100 pintos. Se você contar cinco caixas e faltar algum pinto numa ou na outra, o entregador é obrigado a esperar até contar todos. Mas geralmente a gente não conta nenhuma.
- O Senhor já conferiu alguma vez se havia 100 pintos por caixa?
- Só uma vez contamos uma caixa e estava certa. Daí não contamos mais. Mas o certo seria contar".
- "O Senhor tem controle sobre o peso, quantidade de ração entregue?
- Não. Nenhum. A única coisa que eles falaram pra gente é que se o caminhão da ração vier sem o lacre, podemos mandar de volta, sem descarregar"¹³.

No caso da ração, segundo Belato¹⁴, nenhuma empresa "responsável" falsifica a ração que entrega a seus produtores integrados. Isso, além de prejudicar-lhe a "reputação", é absolutamente contrário a seus próprios interesses que se voltam na busca de recordes máximos de conversão de ração em carne, e não o contrário.

Neste caso específico da ração, os integrados também já incorporaram este discurso. Perguntado se usava ração do aviário para outros animais, um avicultor respondeu:

"Não. Primeiro, porque a firma não deixa. Eles castigam quem faz isso. Mas também o avicultor que desvia ração não consegue uma boa conversão. Dá uma conversão muito alta e ele tem prejuízo no lote de frango"¹⁵.

Em segundo lugar, talvez o ponto mais importante no caso da integração de frango, é a remuneração pelo lote das aves. Aqui, as empresas têm controle absoluto sobre a fixação do

¹³ Entrevista com produtor integrado de aves, Guaraniáçu-PR, 04/03/92.

¹⁴ BELATO, Dinarte. *Os Camponeses Integrados*, p.325.

¹⁵ Entrevista com produtor integrado de aves, São Miguel do Iguçu-PR, 10 de dezembro de 1991.

pagamento final. Os agricultores não têm controle nenhum neste caso.

- "O senhor tem algum controle sobre o peso das aves que entrega para a empresa?

- Isso eu sempre faço uma experiência. Peso uns 100 ou 200 frangos, de um canto, do meio e do fim do aviário. Na média, dá 1 quilo e 700 gramas. Depois, vem a nota da empresa x (citou o nome da empresa), com o peso de 1 quilo e 400 gramas, em média. Não sei como pode quebrar tanto, se 4 horas antes de carregar, tiramos a ração e elas já saem com o papo vazio"¹⁶.

Nas demais entrevistas, os integrados responderam de forma semelhante. Na maioria dos casos, nem chegam a pesar os frangos, para fazer teste. Entretanto, a prática de roubar no peso, parece não mais ser utilizada pelas firmas.

"As grandes empresas integradoras, pelo menos as do Oeste de Santa Catarina, abandonaram os tradicionais esquemas de expropriação camponesa mediante falsificação das balanças e entrega de produtos falsificados. Como os camponeses odiavam e odeiam tais métodos de expropriação e as ditas empresas os eliminaram, os integrados ainda devem levar algum tempo para perceber de que forma se dá a expropriação nesta etapa de expansão do capital, sem recorrer aos métodos tradicionais de saque" (BELATO, 1985:325).

Apesar disso, o segredo é entender a tabela que estabelece o número de pontos de cada lote. Conforme os pontos, será a remuneração.

A Sadia, por exemplo, criou uma nova fórmula para pagamento dos lotes de frango. O objetivo é premiar quem conseguir um melhor manejo¹⁷. No entanto, esse incentivo à produtividade é pago com o dinheiro dos próprios avicultores. Os que ficarem abaixo da média irão ser penalizados, recebendo

¹⁶ *Idea*.

¹⁷ Manejo é o conjunto de procedimentos a serem executados ao longo do ciclo de produção de um produto agropecuário qualquer e, no caso específico, das aves. Trata-se da articulação e do ritmo de trabalho do agricultor, esbuto em exigências técnicas, de cujo não cumprimento, o produtor é responsabilizado.

menos, sendo estes recursos transferidos aos que ficarem acima da média.

A Sadia fica com 92,98% do total do lote e paga, em forma de retribuição pela parceria, 7,02% para os integrados.

De acordo com o *Deser - Departamento Sindical de Estudos Rurais*¹⁸, "a distância entre os melhores lotes e os piores tende a aumentar, deixando em dificuldade os produtores abaixo da média. Ao mesmo tempo, a remuneração média que vem sendo paga ao agricultor, não atende o custo total de produção"¹⁹.

A nova fórmula utilizada pela Sadia Concórdia S.A. Indústria e Comércio de Chapecó-SC, para calcular o valor dos lotes é a seguinte:

$$ISA = \frac{1.000}{\frac{GPA \times IDADE - PMA}{2} + CV}$$

onde:

ISA = Índice Sadia. É o índice de pontos que a empresa utiliza para calcular o lote de frangos.

GPA = Ganho de Peso Acumulado. É o ganho de peso diário que os frangos deveriam ter em condições ideais ao serem entregues à empresa.

PMA = Peso Médio Ajustado. É o peso total de aves entregues, dividido pelo número de aves recebidas (incluindo também as aves que morrem).

CV = Conversão Alimentar. É a quantidade de ração consumida no lote, dividido pelo peso total de aves entregues (ver anexo 11; *Fórmula para cálculo da percentagem que corresponde ao parceiro criador na parceria avícola da Sadia Concórdia S.A. Indústria e comércio*):

O preço final do produto, para o integrado, resultante do manejo, implica basicamente, na combinação de três elementos:

¹⁸ O DESER foi fundado em 14 de junho de 1988. É um órgão de pesquisa, criado pelos Sindicatos dos Trabalhadores Rurais dos Estados do Sul. Sua sede está localizada em Curitiba. Além de fazer pesquisas na área rural, o Deser produz dois boletins mensais: *Conjuntura Agrícola* e *Conjuntura Agrícola & Abastecimento Alimentar*, Cadernos de Estudos e assessoria o Movimento Sindical Rural do Sul do país.

¹⁹ DALLA COSTA, Armando João; BIANCHINI, Valter. *A Sadia e a Fórmula de Pagamento das Aves*, Deser, mimeo, 1991, p.1.

- *Mortalidade:* é o percentual de aves mortas ao longo do período de engorda. O percentual máximo admitido é 3%. Algumas empresas fornecem gratuitamente ao integrado um percentual a mais de pintos, que oscila entre 2 e 2,5% sobre o número de aves do lote. Essas aves suplementares não entram no cálculo final para fins de determinação do percentual de mortalidade²⁰.

- *Conversão:* é a relação que se estabelece entre a quantidade de ração consumida e o quilograma de animal vivo. O teto considerado ótimo é de 1,900 a 2.000 Kg de ração para um quilo de peso vivo para as aves. A obtenção desse índice, independentemente das enfermidades que possam ocorrer no lote e da qualidade da ração, depende exclusivamente do manejo.

- Finalmente, o último elemento, na verdade, é uma variante da conversão. Quanto maior for o tempo para a obtenção de um quilo vivo, maior será o consumo de ração e, conseqüentemente, mais negativo será o índice de conversão.

As empresas cuidam com sete chaves da fórmula de pagamento dos lotes aos integrados. No nosso entender, é na manipulação destes índices que se dá a expropriação do trabalho e do investimento feito pelos agricultores integrados.

- Qual a fórmula usada para pagar os lotes de frangos?

- O produtor recebe pelo desempenho dos animais. Este desempenho é conseguido calculando três fatores: o peso, a conversão e a mortalidade.

- Qual a variação entre os piores e os melhores lotes?

- Hoje, há produtores que recebem US\$ 0,04 por ave, até produtores que recebem US\$ 0,18 por ave.

- Qual a conversão ideal para os frangos?

- Depende muito da idade dos animais. Quanto mais velho o frango, tende a dar uma conversão pior. No caso do frango com 35 dias, uma boa conversão está entre 1.80 e 1.85. Se for um frango com 50 dias, a conversão já sobe para 2.05 e 2.10²¹.

²⁰ Essa é uma prática corrente entre as grandes empresas que têm seus próprios incubatórios, como a Sadia, Perdigão, Frangosul, etc. Os próprios avicultores passaram essa informação nas entrevistas.

²¹ Entrevista com diretor do setor de Fomento Agropecuário da Sadia, Concórdia-SC, 08/06/92. O entrevistado não forneceu cópia nem da fórmula de como calcula a percentagem do avicultor e nem da tabela de pontos utilizada (a cópia do anexo 7, foi conseguida junto aos produtores).

Em terceiro lugar, a prática do monopsonio, garantido contratualmente pelo direito exclusivo de compra da produção do integrado. Essa cláusula confere às empresas um poder excepcional, reforçado pelo fato de que nenhuma empresa ousaria comprar a produção de um integrado de outra. Não é nesse plano que as empresas desenvolvem sua luta concorrencial.

Analisando contratos de diferentes empresas, podemos perceber duas tendências. a primeira, é a de que é possível, através da organização dos avicultores, propor mudanças nos contratos de integração. A segunda, é a de que as próprias empresas assumem, nos contratos, reivindicações dos produtores.

No início de 1989, a *Associação regional dos Avicultores de Itapiranga e Municípios Circunvizinhos*, tinha uma proposta de alteração no contrato. A empresa que atua na região é a *Ceval Alimentos* e os pontos apresentados pelos avicultores a serem alterados nos contratos, referem-se aos assuntos a seguir.

Uma primeira reivindicação é para que seja feito um seguro mútuo para garantir o patrimônio do aviário e do plantel.

Outra reivindicação é que, além do transporte dos frangos, o carregamento do lote também seja por conta da empresa.

Talvez a reivindicação mais importante, seja a proposta em relação à tabela que estabelece a quantidade de quilos de frangos a ficar com o produtor. A minuta de proposta de alteração contratual diz que "*tal tabela poderá sofrer alterações promovidas pela Associação Regional dos Avicultores de Itapiranga e municípios circunvizinhos ou pela empresa, sempre de comum acordo*"(ver anexo 10). Nos demais contratos, as alterações na tabela são de competência exclusiva da empresa.

Outra proposta é a inserção de parágrafo, garantindo a produção na eventualidade de acidente grave, provocado por fenômenos naturais, tais como raio, vendaval, granizo ou outros. Neste caso, o seguro garantiria as instalações e equipamentos. O lote seria pago pela média dos últimos três lotes, reajustado por indexador oficial.

Por fim, como a empresa garante em contrato, seu acesso às instalações onde são criadas as aves, a Associação propõe que

seja garantido no contrato seu poder de acompanhar e fiscalizar o peso da ração e dos frangos.

Analisando o contrato da *Perdigão Agroindustrial S.A.*, percebemos que algumas destas reivindicações constam no texto, explicitamente. Uma vez beneficiando o produtor, outras, em favor da empresa.

No caso da pesagem das aves entregues pelo avicultor, o contrato diz o seguinte, na sua cláusula 7ª:

"A Parceira Proprietária se obriga a entregar ao Parceiro Criador todos os *tiques* de pesagem das aves entregues, facultando-lhe o direito de acompanhar as pesagens no estabelecimento de destino das mesmas" (ver anexo ...).

Por outro lado, o contrato, diferentemente dos demais, explicita que o carregamento corre por conta do avicultor. E o que podemos ver, na sua cláusula 9ª:

"As despesas relacionadas com os serviços de tratamento, apanhe de aves, aquecimento, cuidados com as aves e a cama do aviário, correrão por conta exclusiva do Parceiro Criador..." (ver anexo 8).

Apesar de as empresas fazerem um mistério e não aceitarem, de forma nenhuma a possibilidade de ter que refazer os contratos, muito menos de negociá-los com os avicultores, vemos que os agricultores, se organizados, poderão influir e mesmo mudar estes contratos.

Sem contar com esta pequena e isolada experiência, que inclusive não sabemos quais resultados concretos conseguiu, percebe-se a grande força que detêm as empresas integradoras diante dos agricultores integrados. Estes, só conseguem entender melhor a situação, fazer as contas do que custa produzir um lote de frangos, reivindicar e pressionar de forma eficiente as empresas, se unidos e organizados numa entidade que os represente jurídica e politicamente.

4.3. FOMENTO AGROPECUARIO E A QUALIDADE DA MATERIA PRIMA DA SADIA

Desde que a Sadia se instalou em Concórdia-SC e iniciou sua atividade com abate de suínos, Attilio Fontana pensava em melhorar a produtividade e qualidade da suinocultura.

Este setor ele conhecia bem. Não só em Concórdia, mas também em todo Estado de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul, onde, por longos anos foi comprador de suínos. Além disso, mantinha contato constante com São Paulo, onde vendia os animais. Podemos dizer, portanto, que na época, Attilio era uma profundo conhecedor deste ramo de negócios.

Logo que se instalou em Concórdia, Attilio iniciou o fomento²² à suinocultura. *"Durante todo o tempo que eu negociara com porcos eu notava que a sua criação poderia ser muito melhorada se conduzida tecnicamente"* (FONTANA,1980:132). Por isso, ele lia o que saía em jornais e revistas em termos de tecnologia e avanços na suinocultura de outros países. Ainda quando estava em Bom Retiro, Attilio trouxe de São Paulo um macho da raça Duroc Jersey, americana, para melhorar os rebanhos.

Em Concórdia, não havia nenhum tipo de avanço na criação de suínos. Eram todos animais comuns, criados sem nada de tecnologia. *"Quando cheguei em Concórdia, verifiquei que ali, principalmente no primeiro distrito, a suinocultura era das piores que eu já tinha visto"* (FONTANA,1980:133).

Aliás, a produção da fábrica, naquela época, era exclusivamente banha de porco e alguns produtos como linguiças, salames, copas, além de farinha de trigo. Mas era pouca, em virtude do baixo aproveitamento da carne. Os porcos eram geralmente do tipo banha. *" Isto ocorria pela falta de informação*

²² O Sistema de Fomento Agropecuário é um mecanismo através do qual um produtor rural, geralmente de pequeno porte, cria animais, destinados ao abate e industrialização, em parceria com uma indústria. O agricultor, criador de frangos, suínos, perus ou patos, fica responsável pelo fornecimento da mão de obra, das instalações e da sua administração (luz, água, gás, lenha, etc.), assumindo a indústria o compromisso de, suprir o parceiro com os animais recém-nascidos, assistência técnica e veterinária, remédios, rações e transportes. A sua função, desta forma é de criar, sob a orientação da indústria, os animais que ela vai abater e industrializar.

técnica dos criadores das adjacências da fábrica, que não tinham conhecimento do manejo correto dos plantéis"²³.

Em função de todas estas dificuldades, a Sadia, através de seu fundador saiu em busca de alternativas para melhorar a qualidade de sua matéria-prima. E o próprio Attilio que relata isso:

"Convidei então o Dr. Roberto Nogueira da Gama, que era o médico veterinário que inspecionava a nossa fábrica e passamos a fazer palestras no Grupo Escolar Marechal Deodoro para os alunos e seus pais. Dr. Roberto falava sobre a parte técnica, como a higiene e o manejo dos animais. Eu falava sobre produtividade, qualidade dos suínos, das vantagens que resultariam de uma criação de melhor qualidade e em maior quantidade" (FONTANA, 1980:133).

Essas palestras passaram a ser feitas também em outros lugares, durante alguns anos, atingindo produtores rurais e seus filhos de todo o município de Concórdia. Os principais colaboradores nesta atividade, além de Attilio e o Dr Roberto, foram o Victor Fontana e, mais tarde, Ivo Reich.

O interesse foi tanto, que rapidamente a fábrica passou a fornecer matrizes, dar assistência aos plantéis dos fornecedores, cuidados veterinários e distribuir boletins informativos sobre a criação de porcos.

Fornecendo matrizes de suínos em 1952 e a seguir, com a avicultura, em 1961, entregando pintos de uma dia aos pequenos produtores rurais, assistindo-os tecnicamente e com medicamentos na criação de animais, aves e cultivos, adquiridos depois pela própria empresa, o sistema de fomento, foi o instrumento encontrado pela Sadia para enfrentar e vencer os desafios futuros.

Aos agricultores, o Fomento possibilitou maior produtividade nas criações, renda contínua, fixando-os ao meio rural.

Pioneiro no Brasil, implantado pela Sadia na região de Concórdia, o Sistema Agropecuário viabilizou a suinocultura e a

²³ Sadia, material da Assessoria de Comunicações, *O Mérito*, SP, 1987, p.91.

avicultura em escala industrial. Foi copiado, depois, pela maioria das agroindústrias brasileiras.

No início da atividade da Sadia em Concórdia, pouca diferença havia entre os principais diretores da Empresa e os demais funcionários. As condições de trabalho também eram muito precárias, se comparadas com a moderna tecnologia e divisão do trabalho implantados hoje no Grupo.

Quando a S.A. Indústria e Comércio realizava seu primeiro abate de suínos, em novembro de 1944, Osório Henrique Furlan começou a trabalhar com seu sogro, Attilio, logo após o casamento com sua filha, Lucy. Ele é quem nos relata as condições de trabalho no início do Grupo Sadia.

"Naquela ocasião, a compra de suínos, principal matéria-prima, era feita pelos próprios diretores, mais especificamente por Attilio Fontana, Dario Bordin e eu. Saíamos a cavalo para visitar os criadores nas regiões circunvizinhas de Concórdia em busca de nossa matéria-prima"²⁴.

A qualidade dos produtos da Sadia era testada na cozinha de Osório e Lucy. No fogão a lenha testavam-se a banha e o salaminho. O pão, era experimentado no forno de barro e tijolo.

"Fritava-se batatinha, diz Lucy, e conforme a densidade e o odor da banha sabia-se de sua qualidade. No caso do pão, a cada 3 dias recebíamos lotes de farinha de trigo para os testes. Se a experiência não desse certo, o pão não saísse bem, voltavam a farinha, a banha e o salaminho para novos testes na empresa. Minha cozinha, fogão e forno funcionavam como laboratório de controle de qualidade..."²⁵.

Mário Fontana, sobrinho de Attilio, falando do pioneirismo do tio, relata suas atividades voltadas para a questão do fomento.

²⁴ Depoimento de Osório Henrique Furlan e Lucy Fontana Furlan, na revista *Integração*, Órgão interno da FAF, *A História de uma Vida*, Edição Especial sobre Attilio Fontana, SP, Ano 11, nº 103, 1989, p.21.

²⁵ *Ibidem*, p.21.

"O pioneirismo do tio continuou quando decidiu diversificar o ramo de atividades da Sadia, partindo para a avicultura. Aproveitando-se do Fomento Agropecuario, que no caso da criação de aves passou a denominar-se *Integração Vertical*, inaugurou as linhas para o beneficiamento de frangos no frigorífico de Concórdia em 1961. Ai, naquele ano, abateram-se 98.739 aves. Muito para a época. Pouco se comparado com o que hoje a Sadia Concórdia abate num só dia de trabalho, ou se levados em conta os 205 milhões de frangos industrializados pelo Grupo em 1988"²⁶.

O Fomento, desde o seu início, buscava também uma solução para a propriedade como um todo, não só para a melhoria da matéria prima direta da Sadia: suínos e aves. Podemos observar isso nas equipes de pessoas contratadas pela Empresa para dar assistência aos agricultores.

"Mais tarde implantamos um serviço de fomento, Departamento de Fomento, com assistência de técnicos em suinocultura, avicultura, médicos veterinários, agrônomos, procurando melhorar também a qualidade da lavoura dos agricultores. Com isso Concórdia possui, já de muitos anos, a suinocultura mais adiantada do Brasil: a mais precoce e a de melhor qualidade" (FONTANA, 1980:136).

O primeiro avicultor integrado, Diomédio Bósio²⁷, tendo um aviário de chão batido com 100 frangos, foi responsável pela multiplicação de milhares de aviários modernos hoje, 31 anos depois, com medidas e construção padronizados, comportando de 12 a 13 mil frangos cada um, espalhados pelas diversas regiões do Brasil onde atuam unidades produtoras da Sadia.

Uma pessoa que deve ser mencionada quando se fala em Fomento ou *Integração Vertical* na Sadia é Ivo Frederico Reich. Atualmente é o presidente do Grupo Sadia²⁸. Ele entrou na Empresa

²⁶ Depoimento de Mário Fontana para a Revista *Integração*, Órgão Interno da FAF, *A História de Uma Vida*, Edição Especial sobre Atílio Fontana, SP, Ano 11, N. 103, agosto/89, p.18.

²⁷ Revista *Integração*, Órgão Interno da FAF, SP, Ano 12, n. 112, maio-junho/90, p.5.

²⁸ Assumiu a Presidência do Grupo Sadia em 24 de abril de 1991. Trabalha na empresa há 39 anos e foi o principal responsável pela entrada do Grupo no ramo de frangos. Jornal *Folha de S. Paulo*, 03.06.91, cad. 3, p.8.

em 1952, para fazer Serviços Gerais, sendo "quebrador de pedras e abridor de valetas". Como Guilherme Augusto, seu irmão, pretendia ser comprador de suínos da Sadia.

"Na empresa, em 1952, trabalhavam 280 funcionários. Abatiam-se 300 suínos/dia, uma enormidade para a época. Em Serviços Gerais permaneci por 2 meses. A convite do gerente da fábrica Valdomiro Lucas de Melo, fui para o frigorífico. Aí limpava carne e os digestores de banha. Salgava couro. Na época a Sadia comercializava couro de porco. Eu era o coureador, então, nome imponente"²⁹.

Com 20 anos de idade, aprendeu a receber, separar e pesar porco e milho. Em seguida, foi substituir o comprador de suínos e milho de Arabutã. *"A cavalo, com chuva ou sol, entrava pelas picadas, negociando a compra de milho e porco"*³⁰.

Em 1953, Ivo foi fazer o Curso de Suinocultura da Secretaria da Agricultura, Indústria e Comércio do Rio Grande do Sul, em Tupaciretã. O curso durou um ano. Ao voltar para a Empresa, foi indicado por Attilio Fontana para administrar a criação de suínos da Sadia, até então sob o comando de Luiz Gerônimo Maraschin, primeiro funcionário registrado na Empresa.

Em 1954, Victor Fontana iniciava os testes com rações balanceadas para alimentação de suínos. Em granja nova, fora da cidade de Concórdia, a Sadia alojou 10 matrizes e 5 machos da raça Duroc/Jersey, importados dos Estados Unidos da América, isentos de doenças específicas e de qualquer contaminação. Da Bélgica, em 1955, trouxe suínos de raça Landrace. A partir de 1956, a Sadia já contava com plantel de suínos de excelente qualidade.

Uma vez encaminhada a criação de suínos, a Empresa passa a se preocupar com um novo e promissor ramo: a avicultura. Há 6 anos na Sadia, Ivo Reich foi cogitado para estagiar no Rio de Janeiro, junto à Comissão Nacional de Avicultura.

²⁹ Revista *Integração*, Órgão Interno da FAF, SP, Ano 12, n.º 112, maio-junho/90, p.4.

³⁰ Este dado e os próximos, referentes à atividade de Ivo Reich na Sadia, foram extraídos da mesma revista mencionada na nota anterior.

"A Sadia, que além de Attilio Fontana, Dário Bordin, Romano Ancelmo Fontana, Osório Henrique Furlan, Walter Fontana, Victor Fontana, contava em 1958, na equipe de gestão, com Mário Fontana, Zoé Silveira D'Ávila e Raul Mena Barreto dos Reis, decidira diversificar as atividades. Optara pela avicultura, que complementaria a suinocultura e os processos do moinho de farinha de trigo"³¹.

A partir dessa decisão, Ivo Reich foi para o Rio de Janeiro. Depois de estagiar por 2 meses e recolher tudo que havia de avanços na avicultura do Rio, iniciou, em Concórdia, a granja avícola. Eram vinte aviários, com 50 galinhas e 5 galos cada. O incubatório tinha capacidade para 3.600 ovos.

A conversão alimentar para o frango de corte era de 3.7 e o tempo para abate de 85 dias, para o peso de 1 quilo e 700 gramas.

Ainda em 1961, Ivo Reich foi incluído entre os 20 bolsistas brasileiros para participar do *Projeto Aperfeiçoamento, Produção e Marketing de Aves*, patrocinado pelo governo americano no *Texas Agricultural and Mechanical College System*, nos EUA. Ficou lá 100 dias e descobriu o *sistema de integração*, base da avicultura de corte, então, a mais desenvolvida do mundo.

Apoiado pela Sadia, Ivo iniciou, na sua volta, o Fomento Avícola ou Integração Vertical de Aves, nos moldes americanos, na região de Concórdia.

Diomésio Bósio, da Linha Guarani, foi o agricultor escolhido para a experiência. Da Sadia ele recebeu 100 pintos, ração balanceada e orientação técnica. Oitenta e três dias depois, aconteceu o abate do primeiro lote de frangos criados em Sistema de Integração Vertical. O processo dera certo. "Além de garantir o suprimento de matéria-prima à empresa e, ao consumidor final, produtos de qualidade, proporcionava tranquilidade financeira ao produtor".

³¹ Revista *Integração*, Órgão Interno da FAF, SP, Ano 12, n. 112, maio-junho/90, p.5.

*"Aquele gesto pioneiro, afirma Ivo, da Integração Vertical no Brasil, que depois seria copiado por todas as empresas congêneres, representou a consolidação definitiva da atividade avícola na Empresa"*³².

Encarregado das granjas de suínos e aves, Ivo incrementou, entre os anos 1965-66, a criação de perus, penugem preta, "caipira" ou comuns. No entanto, estes não produziam muita carne e havia dificuldades na sua criação. Com permissão de Attilio Fontana, foram importados mil perus de penugem branca, da Kimber's Farms americana. *"Em 1967, a Sadia produziu e abateu 5.642 perus de linhagem fina, contra os cerca de 10 milhões em 1989"*³³.

"A produção integrada de pequenos animais, primeiro suínos e depois aves (englobando mais tarde perus e patos), iniciada em Concórdia, por iniciativa pioneira da Sadia, germinou e frutificou, passando gradativamente a ser implantada em todas as unidades do Grupo Sadia, à medida inclusive, que elas iam sendo fundadas. Com o passar do tempo o sistema difundiu-se no Brasil todo e hoje não se entende avicultura e suinocultura em escala industrial, a não ser pelo sistema de fomento, também chamado de integração vertical que garante, social e economicamente, a segurança e a produtividade, tanto para o produtor quanto para a indústria.

*O Sistema de Fomento Agropecuário sedimentou-se com o propósito de prestar assistência técnica aos produtores rurais, acompanhando tecnicamente a produção da matéria-prima animal, através de um programa de integração entre empresa e criador, fixando à terra o agricultor de regiões essencialmente agrícolas e caracterizadas pelos minifúndios (Deste catarinense e paranaense, interior de São Paulo, regiões agrícolas do Rio Grande do Sul)"*³⁴.

A Sadia empenhou-se em desenvolver e melhorar este atendimento a seus integrados. A idéia é montar uma equipe de

³² *Ibidem*, p.5.

³³ *Ibidem*, p.6.

³⁴ Sadia, material da Assessoria de Comunicações, *Breve Perfil do Grupo Sadia*, SP, 1991, p.3.

técnicos especialistas em várias áreas para, a um tempo, dar assistência aos diversos setores da Empresa e, atender as exigências das pequenas propriedades diversificadas.

"Contando com um grupo de 87 técnicos, sendo 14 médicos veterinários, 11 agrônomos, 55 técnicos agrícolas, 3 zootecnistas, 2 engenheiros florestais e 2 administradores de empresas, o Fomento Sadia continuou fiel aos objetivos que, há mais de vinte anos, embasaram sua criação, quais sejam os de gerar e transferir tecnologia para milhares de agropecuaristas dedicados à produção de suínos e aves, bem como à agricultura e reflorestamento"³⁵.

Em 1979 foi instalada em Concórdia, uma nova granja de suínos. As novas instalações oferecem perfeitas condições para a continuidade do programa de produção e de aprimoramento do *Hiper Sadia*, o primeiro suíno híbrido nacional, incluindo desde a inseminação artificial até a avaliação e seleção das linhagens e cruzamentos de melhores características produtivas³⁶.

O Fomento Agropecuário significa a *"garantia de suprimento de matéria-prima, quantitativamente e qualitativamente controlada para o atendimento dos planos de expansão da produção de carnes e derivados da Sadia"*³⁷.

Além da assistência técnica aos criadores integrados, os técnicos especializados do Fomento Sadia também respondem pela orientação técnica aos plantéis básicos, incubatórios, fábricas de rações e reflorestamento, bem como pela condução das estações e granjas experimentais e laboratórios.

Com base em estudos e observações de campo, *"a Sadia Agropastoril Catarinense Ltda., partindo de avós importadas dos Estados Unidos, passou a produzir também as reprodutoras de frangos de corte de marca Arbor Acres, além de continuar com as da Pilch, que já vem distribuindo com exclusividade no Brasil desde 1979"*³⁸.

³⁵ Sadia, Relatório Anual, 1977.

³⁶ Sadia, Relatório Anual, 1979/80.

³⁷ Sadia, Relatório Anual, 1982.

E lógico que, mesmo preocupando-se com a sobrevivência da pequena propriedade e a diversificação de suas culturas, o objetivo primeiro do Fomento está voltado para os interesses da Sadia.

"O Fomento Sadia busca na produtividade o instrumento capaz de vencer os novos desafios, garantindo a continuidade do crescimento das Empresas Sadia, através do suprimento de matéria-prima de qualidade superior e de custos viáveis para o processo industrial"³⁸.

O Fomento Agropecuário é de fundamental importância para a Empresa. Sem ele, torna-se praticamente impossível produzir em escala industrial. De acordo com o relatório de 1989⁴⁰, as linhas gerais do Fomento Agropecuário são as seguintes: a Sadia estabelece um acordo informal com o criador integrado, mediante o qual lhe fornece aves e suínos, ração, medicamentos, outros insumos, assistência técnica, transporte da ração e dos animais, garante o abate e comercialização.

O integrado providencia as instalações, em sua pequena propriedade rural e entra com a mão-de-obra, constituída por ele próprio e sua família. Técnicos da empresa projetam as instalações, orientam o integrado na aquisição de equipamentos, ensinam-lhe a plantação e manejo econômico de várias culturas (soja, milho e outras), o tratamento das águas e aproveitamento dos dejetos para fertilização do solo, abrem-lhe novas perspectivas de fontes alternativas de alimentação e renda (piscicultura, hortas e pomares), conscientizam-no da importância do reflorestamento.

"O Sistema de Fomento Agropecuário da Sadia está instalado nas unidades sediadas em Concórdia (suínos e frangos) e Chapecó (frangos e perus), no Estado de Santa Catarina; em Toledo (suínos e frangos) e Dois Vizinhos (frangos e patos), no Paraná; em Américo

³⁸ *Idea.*

³⁹ Sadia, Relatório Anual, 1983.

⁴⁰ Sadia, Relatório Anual, 1989, p.30-31.

Brasiliense (frangos), em São Paulo. A manutenção do sistema exige uma infra-estrutura que engloba desde granja de matrizes, centrais de incubação, fábricas de ração, laboratórios de análise técnico-científica de médicos veterinários e diagnósticos clínicos até equipes, engenheiros agrônomos, engenheiros florestais, administradores rurais, zootecnistas, geneticistas e técnicos agrícolas. Esses profissionais, em número de 300, integram o quadro de 23 mil funcionários do Grupo Sadia. O número de granjas integradas cresce ano a ano, tendo atingido, em 1986, o número de 15 mil granjas"⁴¹.

Este sistema, pelas vantagens que traz à Empresa, vem sendo instalado pela Sadia em todos os lugares onde ela se estabelece. São Paulo, por exemplo, é um Estado tradicional de avicultores independentes. Eles produzem os frangos e depois vendem para os frigoríficos que pagarem melhor.

Apesar desta realidade ser predominante, a Sadia foi implantando, gradativamente, o mesmo sistema de Fomento Agrícola, ou Integração Vertical, utilizado nos Estados do Sul. Em 1979, o Moinho da Lapa instalou-se em Américo Brasiliense, um município que fica num lugar estratégico, central do interior paulista. Terceira unidade do Moinho da Lapa no segmento aves, com Américo Brasiliense, a empresa fechou o ciclo, implantando pioneiramente no Estado o Sistema de Integração.

Em 1979, a unidade contava com 90 funcionários. Em 1.834,70 m² de área construída, abatia e congelava, na época, 8 mil aves/dia⁴², que chegam ao mercado sob a marca *Veloz*.

Até julho de 1989, a empresa abatia 50 mil aves/dia. Em função do crescimento do mercado consumidor, a unidade implantou o 2º turno, gerando 200 novos empregos diretos, elevando o abate para 80 mil aves/dia, podendo chegar às 100 mil unidades. Isto foi possível graças à instalação de evisceradora automática, do túnel de congelamento e da aquisição de balança automática, com a qual, 7 mil frangos/hora podem ser classificados por ordem de

⁴¹ Sadia, material da Assessoria de Comunicações, *O Mérito*, SP, 1987, p.93.

⁴² Revista *Integração*, Órgão Interno da FAF, SP, Ano 12, n. 110, março/90, p.18.

tamanho e peso. "A unidade conta atualmente com 10.757,30 m² de área construída e 630 funcionários"⁴³.

A produção da matéria-prima conta, praticamente, com o mesmo esquema de produção adotado pelo Grupo Sadia no Sul do país. O Fomento Avícola, criado na unidade em 1985, representa o que há de melhor no ramo. Junto aos produtores integrados, garante e assegura a qualidade das aves, matéria-prima do abatedouro de Américo Brasiliense. Promovendo assistência técnica aos agricultores, buscando maior rentabilidade e qualificação da avicultura, enfrenta constante desafio pela diferenciação das regiões do interior paulista.

"Aos avicultores garante tranquilidade e segurança, decorrência dos serviços prestados pelo Sistema de Integração Sadia. 187 integrados, envolvendo 31 municípios, num raio de 180 quilômetros, são assistidos pelo Sistema. São 220 propriedades nos municípios de São Carlos, Torrinha, São Pedro, Itápolis, entre outros, responsáveis pela produção de 1 milhão e 600 mil aves/mês. Hoje, com capacidade de alojar 3 milhões e 400 mil aves, o Fomento Avícola do Moinho da Lapa é, reconhecidamente, a maior Integração do Estado de São Paulo"⁴⁴.

O número de produtores integrados em suínos e aves aumenta, mas não tanto, se comparado com o volume de produção que a Sadia teve nos últimos anos (Quadro 12).

⁴³ *Idea*, p.18.

⁴⁴ *Ibidem*, p.19.

QUADRO 12 - SADIA - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE INTEGRADOS
EM SUÍNOS E AVES - 1981/91

ANO	INTEGRADOS	
1981	5.500	
1982	6.340	
1983	8.256	
	SUÍNOS	AVES
1984	8.831	2.026
1985	11.391	2.537
1986	12.576	2.826
1987	11.270	3.165
1988		3.222
1989	12.180	3.301
1990	14.400	3.330
1991	16.000	

Fonte: Sadia, Relatórios Anuais, 1981/91.

A partir de 1984, quando há um levantamento diferenciado entre integrados em suínos e em aves, podemos fazer uma análise do quadro.

Em oito anos, o número de suinocultores integrados à Sadia cresceu 161,2%. Por sua vez, os avicultores integrados cresceram, de 1984 a 1990, 164,4%. A evolução, portanto, manteve patamares muito semelhantes.

No entanto, para termos uma idéia mais precisa destes avanços, devemos analisar dois outros dados: a evolução da produção e o percentual de cada setor destes na composição da receita bruta do Grupo Sadia.

Em termos de evolução da produção, a suinocultura, neste mesmo tempo, cresceu 158,4%, passando de 243,5 mil toneladas em 1984, para 443 mil toneladas em 1991. A avicultura passou de 78,9 mil toneladas em 1984, para 204 mil toneladas em 1991, crescendo 258,4%.

Dai, mesmo sendo, em termos absolutos muito inferiores em termos de número, os avicultores representam mais que o dobro em termo de volume de produção.

Analizando a Composição da Receita Operacional Bruta da Sadia, a diferença se torna ainda mais gritante. Enquanto em

1990, o setor Frigorífico de suínos representou apenas 3% da receita, o setor Frigorífico de aves representou 31% do total da receita⁴⁵.

Na medida em que a Sadia vai implantando o fomento avícola em novas regiões onde passa a abater aves, também busca aperfeiçoar a criação de suínos nas regiões tradicionais desta atividade.

Nas entrevistas que realizamos, percebemos que os pequenos suinocultores estão abandonando a atividade. Neste caso, se ouve de tudo. Desde diretores de frigoríficos dizendo que não podem pagar mais pelo suíno porque estão atuando *no vermelho*, até produtores dizendo que *têm prejuízo ao criar porcos*.

"Outro dia, encontrei um vizinho meu. Me disse que estava com uma chiqueirada gorda, mas se queixava que não tinha dinheiro. Aí falei pra ele: *mas então, vende os porcos*. Não dá, não tenho dinheiro para pagar a diferença entre o que devo na empresa e o dinheiro que consigo com os porcos"⁴⁶.

Até suinocultores grandes e tradicionais, que continuam na atividade e têm muita experiência acumulada, queixam-se da situação.

- Está dando lucro trabalhar com suínos?

- Ultimamente está feio. De uns 2 anos para cá, mais deu para trás que para frente. Eu crio porco há uns 30 anos e situação difícil como de uns 2 anos para cá, nunca vi. Neste último ano, entreguei mais ou menos uns 40 ou 50 mil quilos de porco. Com o lucro do porco não paguei nem a energia elétrica e o frete do milho que puxei pra casa. Tive que custear a produção de porco com a produção de leite"⁴⁷.

A tendência é de aumentar cada vez mais o sistema de parceria. Embora os números sejam diferentes, tanto representantes da empresa como do sindicato falam em parceria.

⁴⁵ Sadia, Relatório Anual, 1990.

⁴⁶ Entrevista com agricultor não integrado, Concórdia-SC, 09/06/92.

⁴⁷ Entrevista com suinocultor, Concórdia-SC, 09/06/92.

- Quantos suinocultores produzem sob forma de parceria?
- A parceria atinge entre 5 a 10% dos suinocultores da empresa⁴⁸.
- Quantos tem parceria, na suinocultura, em termos de percentagem?
- Tem pouca gente independente, que compra a ração por conta e só vende os porcos pra empresa. Se tiver um por cento é muito. A parceria já atingiu de 20 a 30%, atualmente⁴⁹.

Para o futuro, a perspectiva é que na criação de suínos, a situação vá se tornando cada vez mais semelhante à criação avícola.

- O processo de parceria na criação de suínos é parecido com a criação integrada de frango?
- É bem igual. O produtor ganha por porcentagem. Enquanto nós que criamos o leitão e engordamos não ganhamos nada (às vezes temos que pagar para produzir), eles estão ganhando entre Cr\$ 7 e Cr\$ 10 mil cada porco, só pela mão de obra. Então, eles não vão dizer que é para nós pararmos de criar, mas pagando melhor os outros, já estão definindo o que vai acontecer no futuro⁵⁰.

Além de aves e suínos, a Sadia busca uma saída para a produção integrada de bovinos. Neste caso, há muitas diferenças e as experiências ainda estão pouco desenvolvidas.

Dois projetos de parceria da Sadia com pecuaristas indicam que a integração entre produção e indústria (comum na avicultura e suinocultura), está chegando à pecuária de bovinos de corte.

A longo prazo a Empresa pretende garantir 50% de seu abastecimento de boi gordo durante a entressafra através do fornecimento de 15 mil cabeças de gado magro para confinadores em São Paulo. Paralelamente, a Sadia está arrendando touros *Nelore* para criadores, em troca de bezerros desmamados para a recria.

⁴⁸ Entrevista com diretor do setor de Fomento Agropecuário da Sadia Concórdia, Concórdia-SC, 08/06/92.

⁴⁹ Entrevista com o presidente do Sindicato dos Suinocultores de Santa Catarina - SINSUSC, Concórdia-SC, 09/06/92.

⁵⁰ Entrevista com suinocultor do ciclo completo, Concórdia-SC, 09/06/92.

"E preciso modernizar a bovinocultura no Brasil, transferindo o know how que conseguimos na integração com nossos fornecedores de aves e suínos", afirma o diretor da área de bovinos da Empresa⁵¹.

A meta de criar uma integração com o pecuarista é bastante antiga dentro da Empresa. Desde sua instalação no Mato Grosso, em 1974, foram desenvolvidas várias tentativas de parceria, mas sempre no âmbito da pecuária extensiva, onde a dependência do invernista em relação ao boi magro é muito menor que no confinamento.

4.4. EXIGÊNCIAS PARA SER INTEGRADO A EMPRESA

Como a atividade integrada, especialmente na criação de aves, exige um investimento muito alto, as empresas cercam-se de uma série de cuidados na hora de escolher os agricultores a serem integrados. Ai reside o segredo do seu sucesso.

Sendo o agricultor um trabalhador independente, o contrato que ele celebra com a empresa implica não a venda de sua força de trabalho, mas a realização de investimentos de capital e a adequação de sua unidade produtiva aos interesses da empresa. Dele depende o fluxo regular e constante de matéria-prima industrial.

Segundo Belato⁵², a questão que se coloca para a empresa é dupla: de um lado, escolher um camponês que tenha uma unidade produtiva e, de outro, as condições de fazer os investimentos necessários para a produção.

Além disso, de preferência, escolher pequenos e no máximo, médios proprietários. Normalmente, os grandes produtores fazem os cálculos do custo de produção e, dando prejuízos, retiram-se da produção, uma vez que esta é apenas uma das suas atividades. Para os pequenos e médios produtores, no entanto, a

⁵¹ Jornal *Gazeta Mercantil*, 29/06/92, p.25.

⁵² BELATO, Dinarte. *Os Camponeses Integrados*, p.313.

avicultura representa parcela significativa da renda da propriedade.

"A renda que eu tenho, em relação às outras coisas que colho e vendo é grande. Como minha terra é pouca, não consigo vender muitas coisas. O galinheiro também dá bastante trabalho. Não sobra tempo de plantar muita roça. Por isso, a renda das galinhas, no meu caso, é de 80%"³³.

Bem, a renda do aviário representa em torno de 30% do que ganhamos no ano. O resto vem da integração de fumo, da produção de algodão, do milho e da venda de alguns suínos, queijos e outras pequenas coisas"³⁴.

O primeiro exemplo, é exceção. Na maioria das nossas entrevistas, a renda do aviário gira ao redor de 25 a 30% da renda total da propriedade. Portanto, é algo significativo para a propriedade e, dificilmente os pequenos agricultores integrados irão deixar a atividade. Isto é a garantia que a empresa precisa. Estes pequenos produtores, mesmo trabalhando no limite ou, às vezes, com prejuízo, não abandonarão a produção.

Tendo claro que uma má escolha de um integrado pode lhe trazer problemas, as empresas estabelecem vários critérios para os selecionar. Além disso, a Sadia particularmente, tem longa experiência de trato com os agricultores. Conhece bem seu modo de pensar, sua forma de trabalhar, suas formas de resistência.

As empresas conhecem também as fraquezas dos agricultores: sua dificuldade de organização, suas formas de representação política frágeis, a "pelegagem" dos sindicatos, o individualismo, as distâncias que separam as famílias. Por isso, o trabalho dos técnicos de mostrar que a integração é a saída e a empresa é correta, justa, paga em dia, é fundamental para a manutenção do sistema de integração à Empresa.

Os filhos dos agricultores, por não conseguirem comprar outras terras e buscando uma alternativa à mudança para a cidade,

³³ Entrevista com agricultor integrado em avicultura, Francisco Beltrão-PR, 20.02.92.

³⁴ Entrevista com agricultor integrado em avicultura, Guaraniáçu-PR, 04.03.92.

buscam mais facilmente que seus pais, alternativas e ideias novas.

"Se não fosse por mim e os outros irmãos, até hoje não tinha o galinheiro. O pai tem muito medo de fazer dívidas. Não se arrisca. Até aproveitamos fazer o pedido do trator para aplainar o lugar do aviário quando o pai e a mãe estavam viajando. Aí, quando chegaram, o trator estava lá. O trabalho quase pronto, não podiam mais dizer que não"³⁵.

Os agricultores, pressionados por parentes que já estão integrados, pelos filhos, pela propaganda da própria empresa, vão se inscrever para construir um aviário. Com uma lista de candidatos sempre maior que as vagas, as empresas passam a escolher os integrados. Isso lhes permite, evidentemente, selecionar os melhores produtores.

Em entrevista com diretor da Sadia, pudemos constatar que esta é uma realidade concreta.

- Há lista de agricultores que pedem para ser integrados em aves?

- Temos. Mas não é uma lista muito grande. O processo de produção aqui em Concórdia está estabilizado. A Produção não aumenta, a não ser que haja um plano de expansão. Quando estes planos não existem, o número de avicultores praticamente não muda. Há, lógico, uns que vendem a propriedade, que vendem o aviário para um vizinho, mas esta rotação é muito baixa³⁶.

De acordo com Belato³⁷, os pré-requisitos essenciais para a aprovação de um candidato são de duas ordens.

A primeira condição é ser minifundiário e proprietário de terra. Essa exigência é feita, em relação aos avicultores, porque o banco não financia quem não é proprietário. Exige hipoteca da terra, a não ser que alguém avalise o negócio, o que é praticamente impossível alguém fazer.

Além disso, outro fator que leva as empresas preferirem os pequenos proprietários é a questão da mão-de-obra. Os grandes

³⁵ Entrevista com agricultor integrado em avicultura, Guaraniçu-PR, 12.08.91.

³⁶ Entrevista com diretor do setor de Fomento Agropecuário da Sadia Concórdia, Concórdia-SC, 08/06/92.

³⁷ BELATO, Dinarte. *Os Camponeses Integrados*, p. 316-321.

proprietários, além de não usarem mão-de-obra familiar, dificilmente se subordinam às exigências das empresas.

"... os grandes proprietários possuem mais recursos, capacidade administrativa e poder de barganha, sendo interessante para eles negociarem suas vendas e suas compras em locais diversos..."⁸⁸.

As empresas preferem claramente, a mão-de-obra familiar. Ela pode ser acionada permanentemente na produção e oferecer a garantia de um trabalho "a capricho". O integrado, sendo dono do aviário, tem interesse em cuidar bem dos frangos porque lhes darão maior lucro e, para manter "limpo" seu nome perante a empresa.

- Quais as exigências que a empresa faz para aceitar um avicultor?

- Ser proprietário de terra;
ter capital para construir o aviário;
recursos de mão de obra para o manejo dos frangos;
água abundante e de boa qualidade na propriedade;
estar dentro de determinado raio de distância do frigorífico. Não gostamos muito de sair mais de 50 quilômetros;
que tenha gosto pela atividade;
tenha perfil de avicultor, ou seja: acate as orientações da empresa, esteja disponível para atender as aves em todos os horários e também nos sábados, domingos e feriados, pois o frango não pode parar de comer e de beber e, que use mão de obra familiar. Não gostamos de empregados ou agregados, porque estes não fazem um bom trabalho, um serviço caprichado⁸⁹.

Os grandes proprietários só são aceitos no sistema de integração, quando é do interesse das empresas integradoras. Transcrevemos trecho de entrevista de Aldair Rizzi⁹⁰, com um ex-

⁸⁸ Revista *Suinocultura Industrial*, SP, Ano 5, n. 47, set/82, p. 41, apud BELATO, Dinarte, op. cit., p. 317.

⁸⁹ Entrevista com diretor do setor de Fomento Agropecuário da Sadia Concórdia, Concórdia-SC, 08/06/92.

⁹⁰ A entrevista foi realizada pelo autor na ocasião em que fazia o levantamento de dados para sua dissertação de mestrado. RIZZI, Aldair Tarcisio. *O Capital Industrial e a Subordinação da Pequena Produção Agrícola - O Complexo Avícola no sudoeste Paranaense*, Dissertação de Mestrado, Curitiba, PR, 1984, p.105.

funcionário do Moinho da Lapa, S.A., de Dois Vizinhos (empresa do Grupo Sadia), pois é elucidativo neste sentido.

"Os grandes proprietários não são aceitos no esquema de integração porque, diferente dos pequenos produtores, são mais empresários, possuem maiores esclarecimentos sobre o processo, além do que utilizam mais frequentemente de cálculos para avaliar o desempenho das atividades que estão envolvidos. Isso assusta a empresa integradora, não aceitando esses proprietários que ela chama de *coronéis*, para evitar possíveis incômodos na sua estratégia de integração. Os grandes proprietários só são aceitos por muita insistência, dos mesmos e ainda assim quando se trata de pessoas que mantenham ligações mais diretas com a empresa, por laços de amizade. Nesse caso o tratamento é diferenciado dos outros produtores integrados, pois acabam servindo como exemplo aos demais. A empresa paga melhor aos grandes que passam a defendê-la perante os que se queixam, dizendo que todos poderiam obter preço igual e melhor rendimento se tivessem maior cuidado com a criação. Normalmente esses grandes proprietários são os que exercem grande liderança no meio rural e na região".

A segunda condição é relativa à organização da propriedade como um todo. Os contratos de produção aprofundam a "integração da propriedade" à empresa. Trata-se, para a Sadia, de fechar um circuito que lhe garanta, de um lado, a matéria-prima para o abate (aves e suínos) e grãos (milho e soja) para o fabrico de rações. Incentivando o uso do esterco das aves e suínos para aumentar a produtividade de tais grãos, a Sadia acaba tendo à sua disposição uma matéria-prima fundamental para garantir e manter a produção em funcionamento, uma vez que o milho representa aproximadamente 70% dos componentes da ração.

"Toda a integração deve ter silos para armazenagem de milho, comprado na safra, quando o preço é mais compensador. Este milho é repassado, então, ao avicultor, em forma de ração. Daí, a necessidade de a empresa possuir uma fábrica própria de ração"⁶¹.

⁶¹ Fórmula de obter lucro é a atividade integrada. *Agricultura de Hoje*, RJ, Bloch Editores, Ano 2, n. 21, dez/76, p.43, apud BELATO, Dinarte, p.318.

Atualmente, a Sadia é a maior compradora nacional de milho e a segunda maior compradora de soja⁶². Daí seu interesse em incentivar, entre os pequenos agricultores integrados, a produção de grãos.

Outros dois critérios são levados em conta na seleção dos integrados: o primeiro diz respeito às suas condições financeiras. Ele precisa ter uma boa reserva de dinheiro, de recursos próprios para os investimentos de capital que se resumem na construção do galinheiro ou da pocilga. O segundo é relativo à distância entre a propriedade e a fábrica. De nada adianta o agricultor apresentar todas as demais condições se ele não se localizar numa distância média de trinta quilômetros no círculo que tem como centro a fábrica.

Por motivos históricos, de os produtores de suínos estarem mais dispersos e serem mais numerosos, os suinocultores estão, em média, mais distantes do frigorífico. Isso não se dá no caso do frango, porque esta atividade já nasceu totalmente integrada, possibilitando às empresas a escolha de quem morasse mais perto do local dos frigoríficos.

"A distância entre frigorífico e produtores de suínos é, relativamente maior que entre frigoríficos e produtores de aves. A distância média no primeiro caso, é de 81 km e, no segundo, está entre 8 e 9 km. Isto se traduz em custo de transporte bem mais baixo, segundo dados do Programa de Aves e Suínos elaborado pelo CEAG"⁶³.

As empresas se queixam dos inúmeros problemas que as grandes distâncias trazem. Um deles é a questão das estradas ruins, uma vez que as pequenas propriedades, ideais para a

⁶² "As commodities da Sadia em números, hoje, representam as seguintes cifras: Aquisição de 1,1 milhões de ton de soja em 1991 (entre as três maiores esmagadoras do país); compra de 1,2 milhões de ton de milho (maior compradora individual de milho); exportação do complexo soja em 1990: US\$ 90 milhões; o complexo soja representou 12% da receita operacional bruta em 1990; 7% do mercado brasileiro de óleo de soja refinado (entre as 3 maiores do país)", in: Revista *Integração*, Órgão Interno da FAF, SP, Ano 13, nº 120, set/out/91, p.18.

⁶³ CEAG. *Análise do Sistema de Integração Agroindustrial em Suínos e Aves em Santa Catarina*, p.71.

produção de pequenos animais, podem estar localizadas a grandes distâncias dos centros urbanos.

"A dispersão e a grande distância entre a fábrica e os galinheiros dificulta tudo: a assistência técnica, a entrega das rações, a coleta das aves. Os custos seriam muito grandes" (BELATO, 1985:319).

Na estratégia das empresas, os mecanismos de seleção têm também a função de predispor o agricultor a acatar as exigências que a empresa lhe faz. Isto tanto na forma de procedimentos técnicos (acatando como benéfica a modificação de seus ritmos de trabalho), como na aceitação do fato de que a empresa o elege, entre muitos, para ser seu sócio.

Para as empresas, de acordo com Rizzi⁶⁴, o aspecto seletivo é de suma importância, pois ao capital industrial se torna vantajoso abarcar, dentre os pequenos produtores, aqueles que demonstrem de forma mais efetiva suas aspirações de progresso econômico e que, ao mesmo tempo, subordinem-se com menores dificuldades ao seu designio e não apresentem empecilhos, como seguidas reivindicações, descontentamentos com a atividade, para a continuação do seu processo acumulativo.

De acordo com Da Silva⁶⁵, para pertencer ao sistema de integração da Sadia, é necessário:

a) a propriedade da terra, para o financiamento como reserva de domínio. Os parceiros, arrendatários e meeiros são excluídos do processo de seleção para integração por não terem vinculação com a propriedade da terra;

b) que o proprietário rural seja minifundiário e possua reservas de capital para iniciar os investimentos, cujo aval recebe da empresa junto ao agente financiador, de acordo com padrões estabelecidos;

c) que a mão-de-obra seja familiar, pois integra a família na produção. Por outro lado, a mão-de-obra familiar traduz um compromisso direto do proprietário rural em desenvolver as suas

⁶⁴ RIZZI, Aldair T. *O Capital Industrial e a Subordinação da Pequena Produção Agrícola*, p.109.

⁶⁵ DA SILVA, Harrysson L. *A Gestão do Território pelo Grupo Sadia no Município de Concórdia Santa Catarina*, p.145-146.

atividades para obter melhor desempenho, proporcionando organização da propriedade, dentro dos padrões estabelecidos pela empresa integradora;

d) as propriedades devem estar a 30 km da fábrica. A produção integrada verticalmente é regida pelo princípio weberiano do mínimo-transporte. Já que existe uma relação de distância máxima entre a propriedade rural e a empresa, saindo desse raio de domínio da empresa, o integrado cai no domínio espacial de outra empresa, ou de outra empresa do mesmo grupo.

Em Concórdia, onde está a matriz do Grupo Sadia, a atividade integrada é muito intensa.

"A Sadia possuía, até setembro de 1990, 1.781 propriedades rurais integradas em Concórdia, correspondendo a um total de 41,48% das 4.049 propriedades existentes no município. A média em hectares das propriedades é de 24,28 ha. Dentre os 1.781 integrados, 644 integrados são de aves, com uma área de 15.636,32 ha; 584 integrados são de suínos, com uma área de 14.179,52 ha e; 553 são integrados de suínos e aves, com uma área de 13.426,84 ha. No total, a área integrada é de 43.242,68 ha, correspondendo a 43,37% da área do município de Concórdia" (DA SILVA, 1991:146).

De acordo com Belato⁶⁶, as empresas integradoras não só acabam escolhendo entre os camponeses os melhores, conforme os seus critérios, mas também aqueles que, com mais dedicação se dispõem a articular sua vida e seu trabalho, de acordo com os ditames do capital industrial. Este disciplina, assim, "os corpos e as mentes" a seus interesses.

Uma vez escolhido o agricultor a ser integrado, a empresa avisa o banco que libere o financiamento necessário para a construção das instalações (galinheiro ou pocilga), de acordo com os padrões por ela estabelecidos.

⁶⁶ BELATO, Dinarte. *Os Camponeses Integrados*, p. 321.

4.5. AS VANTAGENS E AS DESVANTAGENS DA INTEGRAÇÃO

Em relação às vantagens e desvantagens da integração, vamos tentar entendê-las a partir de três tipos de fontes: o discurso da Sadia sobre o assunto, a análise de Roy e as entrevistas diretas com os avicultores integrados.

A Sadia direciona seu discurso para as vantagens da Empresa e do integrado. *"Para a indústria, houve a garantia ininterrupta de fornecimento de matéria-prima de alta qualidade e a um custo menor, pelo atendimento dos planos de produção"*⁶⁷.

Para o pequeno produtor rural, que tem na propriedade a sua subsistência e os meios financeiros para si e para a família, houve a garantia de uma atividade rentável e constante, já que o sistema de integração minimiza os riscos da atividade rural, mantendo as regras do mercado.

Primeiramente, o discurso da Empresa destaca as vantagens ligadas à fixação do pequeno produtor na terra e ao aumento da rentabilidade nesta propriedade.

"Em termos sociais, o sistema de integração da indústria proporciona a fixação do pequeno agricultor ou produtor rural à terra, tornando rentável a sua propriedade e com isso, eliminando as migrações da população rural. Ele garante uma atividade economicamente produtiva para famílias inteiras que, uma vez integradas, dedicam-se em sua totalidade aos cuidados e produtividade da propriedade/granja. Proporciona também segurança no recebimento de insumos, assistência técnica e comercialização de sua produção, uma vez que elimina os atravessadores"⁶⁸.

Além disso, o discurso da Sadia busca abranger vários outros aspectos, que vão além da simples melhoria da propriedade e que são *benefícios cedidos pela Empresa*.

⁶⁷ Sadia, material da Assessoria de Comunicações, O Merito, SP, 1987, p.93.

⁶⁸ *Idea*, p.94.

Outros benefícios podem ser assim discriminados: absorção de nova tecnologia, em regime de transferência, uma vez que as inovações e modernizações já chegam ao produtor devidamente adaptadas, funcionando como aquisição tecnológica e aprendizado para o produtor; melhoria na orientação dos investimentos, direcionando-os a alvos seguros, corretos e passíveis de retorno; melhoria na programação da produção; aumento da produtividade dos planteis em função de receberem aves de um dia ou reprodutores de qualidade; aprendizado do aproveitamento racional da propriedade e dedicação à policultura"⁶⁹.

O discurso da Sadia, se repete outras vezes, dizendo, sob diversas formas, basicamente o mesmo conteúdo, como podemos ver na citação seguinte:

"O sistema de integração tornou-se responsável pela quase totalidade do suprimento de matéria-prima da Sadia e as vantagens que ele proporciona aos pequenos produtores rurais e à empresa são notáveis. O integrado passa a contar com a segurança de uma atividade rentável. Com isso, fixa-se à terra e garante uma atividade produtiva para toda a família. Chama a atenção sua qualidade de vida. Uma das conseqüências da prosperidade econômica é a oportunidade que se abre, para seus filhos, de acesso à educação em todos os níveis e às opções profissionais diversificadas. Do lado da indústria, o Sistema de Integração significa garantia de segurança, produtividade, permite uma adequada programação de produção, com preços compensadores para o integrado. E assegurado o fornecimento ininterrupto de matéria-prima, passível de ser controlada sob o ponto de vista de qualidade e quantidade"⁷⁰.

De acordo com Roy⁷¹, podemos trabalhar com vantagens e desvantagens, tanto para os agricultores integrados, como para as empresas integradoras. Ele levanta uma série de 10 pares opostos

⁶⁹ Ibidem, p.94.

⁷⁰ Sadia, Relatório Anual, 1989, p.31.

⁷¹ ROY, Ewell Paul. *Contract Farming and Economic Integration*, The Interstate Printers & Publishers, Second Edition, Danville, Illinois, 1972, p.9-11.

para cada um dos lados. Passamos a transcrever estes opostos, tais como ele os formulou.

Vantagens do Contrato de Integração para o agricultor Integrado

1. O produtor assume menos riscos financeiros. O contratante assume maiores riscos quando repassa financiamentos ao produtor.

2. A renda do produtor sob contrato é muitas vezes estipulada e relativamente fixa. As perdas do contratante são fixadas pelo penhor da garantia de pagamento do produtor.

3. A responsabilidade do produtor é reduzida; em compensação cresce a responsabilidade do contratante.

4. O produtor toma menos decisões e tem menos dificuldade na obtenção de insumos. O contratante toma mais decisões e tem maior responsabilidade para a obtenção de insumos.

5. O produtor freqüentemente é ajudado na obtenção de assistência técnica especializada. O contratante deve arcar com os custos e a responsabilidade do provimento de tal assistência.

6. O produtor corre menores riscos de preço e problemas de mercado. O contratante incorre maiores riscos de preço e problemas de mercado.

7. O produtor corre menores riscos de produção e de perda de renda. O contratante corre maiores riscos e usufrui de maiores oportunidades tanto de lucro como de prejuízo.

8. O produtor tem menos necessidade de capital para produzir um produto. O contratante precisa prover esse capital de custeio, seja próprio, seja por empréstimo.

9. O produtor se habilita a operar unidades de produção de maior porte e especializa-se na produção de determinado produto. O contratante se envolve com poucos produtores que operam em larga escala, em vez de fornecer insumos a muitos e pequenos produtores.

10. Ao produtor é criada a oportunidade de empregar-se numa agroindústria sem que tenha que abandonar o meio rural ao qual está acostumado. Os contratantes agroindustriais, porém, tendem a deslocar-se para o meio urbano.

Desvantagens do Contrato de Integração para o agricultor Integrado.

1. O lucro monetário do produtor é limitado pelo contrato. Os lucros do contratante só são limitados pelas regras do mercado.

2. A iniciativa e os incentivos do produtor são limitados toda vez que as cláusulas do contrato são específicas em seus termos.

3. O produtor hábil e bom administrador não usufrui vantagens sob contrato. O contratante usufruirá vantagens suplementares se for capaz de submeter a contrato produtores eficientes e hábeis.

4. O produtor contratado não terá condições de expandir suas operações quando as condições econômicas forem adversas. O contratante tem menos limitações nestes casos.

5. O produtor contratado pode elevar continuamente seus padrões de eficiência, enquanto seus pagamentos por unidade podem estacionar ou até mesmo regredir. O contratante pode proteger-se mediante a elevação dos padrões de eficiência dos produtores fazendo com que seus custos por unidade permaneçam constantes ou mesmo declinantes.

6. O produtor contratado, na maioria dos casos, é obrigado a efetuar os investimentos em capital fixo, por exemplo: terra, prédios e equipamentos. O contratante, por sua vez, concentra seus custos principalmente em investimentos de capital de custeio, tais como, por exemplo: rações, pintos, sementes, produtos químicos, etc, que devem ser pagos antes da aferição dos lucros da operação financiada.

7. O produtor contratado tende a perder rapidamente todos os contatos com o mercado. O contratante está em constante contato com os mercados e, em muitos casos, desenvolve uma organização de mercado que lhe permite excluir alguns produtores e integrar outros em sua empresa toda a vez que isto for possível.

8. O produtor contratado continua sofrendo a falta de poder de barganha. O contratante tem relativamente maior poder de barganha e pode mais facilmente desenvolver os meios de manter tal poder.

9. O produtor contratado se torna parte de um complexo agroindustrial que tende, sob contrato, a superprodução de produtos agropecuários, gerando problemas de excedentes para si mesmo e para os produtores em geral. O contratante, por sua vez, agindo independentemente, está interessado primeiramente em aumentar a produção, o que lhe permite expandir sua posição na economia de mercado.

10. O produtor contratado está, via de regra, submetido a pesadas pressões tecnológicas. O contratante está no círculo vicioso da luta competitiva pelo mercado e não pode perder a

oportunidade de criar pressões sobre aqueles que lhe estão associados.

Faremos apenas alguns comentários a estas vantagens e desvantagens, como o autor as formulou.

A primeira constatação é a igualdade jurídica que aparece entre as partes. No entanto, está clara a diferença existente entre a força econômica e político-organizativa do agricultor individual e das empresas contratantes. Com isso, mesmo tendo vantagens teoricamente, o integrado fica submetido ao poderio e controle das grandes integradoras.

Na parte das vantagens ao pequeno agricultor, nos primeiros quatro itens, podemos ver como as empresas se estabelecem, assumindo juridicamente as responsabilidades do produtor. *"O produtor assume menos riscos financeiros; a responsabilidade do produtor é reduzida; o produtor toma menos decisões"*. Somente se as empresas conseguem isto é que podem estabelecer a relação de subordinação ao agricultor. Aquilo que teoricamente é vantagem, passa a limitar o poder de iniciativa e de barganha do integrado.

Ainda no bloco das vantagens, nas proposições número 5, 7, 8 e 9, sob a forma de fornecimento de assistência técnica gratuita, investimentos em capital fixo, perda do controle sobre o capital circulante, perda do controle sobre expansão ou retração da produção e especialização da unidade produtiva por imposição do contratante.

A empresa assume o risco do financiamento dos insumos, mas se beneficia duplamente ao constituir o contrato em mercado cativo e efetuar operações de compra de insumos em grande escala. A Sadia, por exemplo, com já foi visto, é a maior compradora individual de milho e uma das maiores compradoras de soja, elementos fundamentais no fabrico de rações. Faz isto em época de

colheita, quando estes *commodities*⁷² são mais baratos e depois vende a ração, produzida em larga escala, a preços de mercado.

Além disso, o contratado funciona como verdadeiro aval ao contratante junto ao capital financeiro. O contratante, ao exigir do integrado os investimentos em terra, construções e equipamentos, fica livre para investir no setor mais lucrativo da cadeia agroalimentar, ou seja, na industrialização e comercialização dos produtos terminados pelo integrado. Este último ainda tem o inconveniente de não poder sair da atividade, pois um aviário, além de seu alto custo de construção, não serve para mais nada, a não ser para criar frangos.

Por fim, o produtor pode *empregar-se numa agroindústria* e continuar morando no campo. Ou seja, ele continuará indefinidamente no setor menos lucrativo desta cadeia. Por sua vez, as indústrias se estabelecem no meio urbano, ampliando infinitamente seu leque, tanto em novidades de industrialização como de comercialização.

O que se pode concluir é que a firma integradora solidifica suas vantagens não só sobre suas próprias vantagens, mas principalmente sobre as vantagens do integrado. *"A vantagem do integrado é, antes de mais nada, a vantagem do integrador"*⁷³.

Se analisarmos o outro bloco, teremos confirmada a conclusão acima, das vantagens das empresas integradoras sobre o agricultor integrado. As integradoras reforçam seu poder enquanto articuladoras do mercado de insumos e produtos, expandem sua capacidade de barganha frente a seus competidores, controlam seus custos e os custos dos produtores, escolhem os melhores produtores.

Um dos pontos chaves na desvantagem do integrado é que seu lucro é limitado pelo contrato. Por outro lado, o contratante

⁷² As *commodities* (mercadorias) agrícolas (soja, milho, trigo, café, laranja, etc.) e minerais (ferro, zinco, etc.), são produtos com padrões internacionais definidos e aceitos, com seus preços formados no Mercado Mundial, dada uma situação de oferta e demanda. A determinação dos preços ocorre através de Bolsa de Mercadorias e Futuros, com destaque para a Bolsa de Chicago-EUA, que é referencial Internacional.

⁷³ BELATO, Dinarte. *Sistemas Integrados de Produção*, Boletim CRIAEC, análise especial, Ijuí, v.1, n. 5, agosto/82, p.15.

so tem as regras do mercado para controlar seus lucros. Como estas empresas integradoras são grandes conglomerados e têm forte poder de articulação entre si⁷⁴, exercem facilmente poder junto aos órgãos governamentais em seu favor⁷⁵.

Por fim, as vantagens e desvantagens da integração, vistas pelos próprios agricultores integrados. Normalmente o que transpareceu nas entrevistas por nós realizadas, são as vantagens e desvantagens práticas e imediatas no seu dia a dia.

Transcrevemos, a seguir, uma síntese das respostas à pergunta sobre as vantagens e desvantagens da integração para os integrados.

Vantagens da Integração para os agricultores:

- garantia da venda total dos frangos;
- compra financiada da ração, frangos e medicamentos;
- assistência técnica gratuita e permanente;
- entrada constante de dinheiro durante todo o ano;
- aproveitamento do esterco do frango como adubo (cerca de 50 ton/ano);
- recuperação e aumento da produtividade da terra do integrado;
- garante, por mais tempo, a permanência do integrado na terra.

Desvantagens da Integração para os agricultores:

- os lotes ruins dão prejuízo;
- perda de liberdade de negociar com as firmas e o mercado;
- o investimento é muito alto e o retorno é pouco;
- desvalorização no pagamento dos lotes. "Antigamente com 3 lotes de frango se comprava um fusca novo. Hoje em dia, para comprar o carro mais barato precisa tirar 22 lotes de frango. Virou praticamente um consórcio"⁷⁶;
- o integrado vira escravo do frango. "Temos que trabalhar dia e noite, domingos e feriados, ininterruptamente"⁷⁷.

⁷⁴ "Associativismo, representação e exercício do poder", apud SORJ, Bernardo et al. *Camponeses e Agroindústria*, p. 87-99.

⁷⁵ Toda a dissertação de mestrado de Harrysson Luiz da Silva é sobre a relação e o benefício da Sadia junto ao poder público. *A Gestão do Território pelo Grupo Sadia no Município de Concórdia Santa Catarina*, especialmente p. 41-111.

⁷⁶ Entrevista com avicultor integrado, São Miguel do Iguaçu, 10/12/91.

⁷⁷ Entrevistas realizadas com agricultores integrados em avicultura, no Oeste e Sudoeste do Paraná, em fins de 1991 e início de 1992.

O que pudemos perceber nas entrevistas em relação às vantagens é basicamente o adubo do galinheiro. É comum, entre os avicultores, a expressão: "*nossa lucro é a merda do frango*".

A grande queixa é em relação ao pagamento dos lotes. Para termos uma idéia, vejamos, em termos de percentagem, o que fica com o agricultor integrado, do custo total de produção das empresas. O exemplo é da empresa *Da Granja*, situada na Lapa, Sul do Paraná. Em 1990, era a segunda maior empresa do Estado, representando 8,38% dos abates SIF, perdendo apenas para a Sadia, que abateu 66,18% do total SIF estadual.

QUADRO 13 - *DA GRANJA* - ESTRUTURA DE CUSTOS DE PRODUÇÃO - 1990

57,5% - Custo da Matéria Prima, onde:

- 9,5% - custo do pinto de um dia,
 - 42% - custo do alimento das aves,
 - 6% - custo do trabalho do produtor integrado.
-

11% - Custo da transformação industrial da ave.

21% - Custo dos Serviços necessários, onde:

- 1% custo de ajuda técnica aos agricultores,
 - 5% custo de administração da empresa,
 - 8% custo do sistema de comercialização,
 - 7% custo dos transportes.
-

10,5% - Impostos diversos⁷⁸.

O que as empresas repassam para os agricultores integrados representa, portanto, apenas 6% do custo total da produção, de acordo com este exemplo.

Além do mais, as empresas não deixam clara a metodologia utilizada para estabelecer o valor da parceria. Os avicultores até sabem que o preço é dado pela conversão, mortalidade e tempo de criação. No entanto, não têm como fazer dar boa conversão "num lote de frango ruim".

⁷⁸ GREEN. Raúl H.; ROCHA DOS SANTOS, Roseli. *Economía de red y restructuración del sector agroalimentario*, Laboratoire de Recherches Economiques sur les Industries et les Marchés Agro-Alimentaires, Paris, novembre 1991, p.21.

4.6. A ORGANIZAÇÃO DOS INTEGRADOS

Quando se trata de enfrentar a organização dos agricultores integrados, as empresas são inflexíveis. Jogam duro, pressionam, fazem de tudo para não deixar nascer nenhuma forma de representação política. Quando porventura esta surja, a tática usada passa a ser a desmoralização ou a cooptação.

Por sua vez, os agricultores integrados, além da questão do isolamento, enfrentam dificuldades para se organizar. A avicultura industrial integrada é recente. Os produtores não têm prática (não sabem bem o que é, não têm conhecimento técnico da questão, não têm quem os assessore), para fazer o custo de produção da atividade.

Têm medo da punição e do desligamento das empresas. Não conseguem romper com o discurso ideológico dos frigoríficos que os coloca como privilegiados e, no sistema de integração, estão em condições muito melhores que os outros.

Os Sindicatos de Trabalhadores Rurais, presentes em todos os municípios, não sabem e não têm experiências de como encaminhar uma luta concreta em favor dos avicultores integrados. Em todas as entrevistas que fizemos no Oeste e Sudoeste do Paraná, em fins de 1991 e início de 1992, a resposta foi sempre a mesma: *"o Sindicato nunca fez nada pelos avicultores"*.

Diante dessa situação, entende-se a dificuldade de os integrados se organizarem numa instituição que os represente jurídica e politicamente.

Mesmo assim, quando o trabalho e o investimento são muitos e os rendimentos, poucos, torna-se necessário fazer alguma coisa. É o que aconteceu em Santa Catarina, onde a avicultura integrada tem história mais longa, está mais concentrada e tem várias empresas com práticas diferenciadas entre si.

Em 12 de setembro de 1979, foi criada a Associação dos Criadores de Aves de Santa Catarina - ACRAVE, com sede e foro em Chapeco. Isso não significa que foi fácil fundá-la. As empresas,

através de seus técnicos que visitam regularmente os agricultores (ou por outros meios), ficam sabendo de qualquer movimentação, descontentamento ou forma de organização. Quando descobrem algum foco de organização, cortam logo pela raiz.

"Fizemos um trabalho assim, meio sigiloso, porque talvez podíamos ser cortados, como tinha acontecido no ano anterior. Surgiu um movimento noutro município. Quando eles (a empresa) souberam, foram lá, ameaçaram e cortaram aquele grupo (fechamento temporário dos aviários).

Nós decidimos por um grupo mais seguro. Em 30 dias, no máximo, tínhamos a formação da associação. Tinha que ser rápido por segurança. Começamos em 4 elementos na primeira reunião; na segunda estávamos em 25 ou 30 agricultores e, na terceira, que era a assembléia de fundação, tinha aproximadamente 300 avicultores. E formamos a Associação"⁷⁹.

Os integrados sofreram ainda muitas ameaças e pressões, mesmo tendo um órgão que os representava juridicamente. As empresas ameaçavam os avicultores que quisessem se associar. Para isto, utilizavam os funcionários que prestam assistência técnica junto aos aviários. Mesmo com esta pressão, *"a Acrave tinha, em fevereiro de 1981, 362 sócios, o que representava uns 30% dos integrados de Santa Catarina"* (BELATO, 1985:353).

Outra maneira que as empresas encontraram para pressionar os avicultores, foi a tentativa de impedir o reconhecimento jurídico da associação criada por eles.

"Até um dia antes de fundarmos a Acrave, não sabíamos da existência da ACAV (Associação Catarinense de Avicultura). Um amigo meu me telefonou avisando e com isso tivemos que mudar o nome da Associação que queríamos formar. Seria ACAV. Foi assim que ficamos sabendo que ela existia. Na verdade, a Acav não defende os interesses dos avicultores. Defende os interesses dos frigoríficos e das fábricas de ração. Por isso não divulgam a existência da Acav para conseguir mais associados entre os avicultores. Todos os grandes já são sócios. Dai eles alegarem que não poderiam existir duas associações em Santa Catarina. Diziam que só

⁷⁹ Entrevista realizada por Dinarte Belato em fevereiro de 1981, apud BELATO, Dinarte, *Os Camponeses Integrados*, p.353.

poderia haver uma e que todos deviam se associar nela. Ai entraram em juízo pedindo o cancelamento do registro da Acrave. Na primeira instância, em Chapecó, o juiz foi favorável a nós. Eles recorreram. Agora vamos para um julgamento em Florianópolis"⁸⁰.

Uma vez registrada a Associação, as empresas passaram para um discurso conciliador, tentando juntar a Acav e a Acrave. O argumento usado era o da defesa de interesses, comuns a todos os que se dedicam ao ramo da avicultura.

A Acav tentou várias vezes passar aos camponeses a tese dos interesses comuns, da não divisão do segmento avícola. A tática não surtiu efeito e os empresários, para evitar a segunda derrota, retiraram o processo que tramitava em segunda instância contra a Acrave.

Visto que não conseguiam mais impedir a existência da Acrave, as empresas passaram a adotar nova tática. Desta vez, deram um significativo aumento nos rendimentos dos lotes dos integrados.

"No dia em que nós começamos o movimento, 30, 40 dias depois, o preço do frango para o produtor já tinha subido mais de cem por cento. Então quer dizer que abafou aquele espírito de luta dos avicultores. Eles deram esse aumento por segurança (das empresas). Realmente, eles conseguiram abafar um pouco o movimento e satisfazer o avicultor, porque quando ele recebia 20 cruzeiros por quilo vivo, passou a receber 40 cruzeiros e, sessenta dias depois, ganhou 60, 65 ou 70 cruzeiros. Na hora, para nós, foi uma vitória extraordinária. Conseguir cem por cento já era uma vitória. Conseguir duzentos por cento, foi um sucesso"⁸¹.

Tendo conseguido uma vitória em Chapecó, a Acrave passa a atuar também em outras regiões do Estado. As principais

⁸⁰ Duas entidades buscam representatividade junto aos avicultores catarinenses. Revista *A Granja Avícola*, SP, Ano 36, n. 14, junho/1980, p.4.

⁸¹ Entrevista realizada por Dinarte Belato em fevereiro de 1981, apud BELATO, Dinarte. *Os Camponeses Integrados*, p.355.

atividades eram voltadas para a organização de núcleos da Associação e a reivindicação de melhores preços.

"Em Videira (área de domínio da Perdigão Alimentos S.A.), a situação é violenta. Foram violentas as ameaças. Lá o esquema é mais perfeito (opressivo) do que aqui em Chapecó. Antes de nós chegar em Videira, o preço do frango estava em 28 ou 30 cruzeiros o quilo. Aqui em Chapecó estava em 60 cruzeiros. Fomos lá, fizemos um trabalho e não apareceu cinquenta por cento dos avicultores. Os avicultores ficaram loucos quando souberam que nós aqui ganhava 60 cruzeiros. Em Itapiranga começamos reunir o pessoal. Fomos dialogar com os diretores (da Empresa SAFRITA - Frigorífico Itapiranga S/A). Atenderam e elevaram logo o preço, porque tinham medo que pegasse fogo"⁸².

Com o tempo, porém, as empresas passaram a influir na eleição das diretorias da Acrave. Passados alguns anos, os dirigentes da entidade, ao invés de defenderem os interesses dos avicultores, posicionavam-se claramente a favor das empresas. Ou então, buscavam conciliar os conflitos e negociar saídas junto aos diretores dos frigoríficos.

Já no final da década de 80, pela imobilização da Acrave e, por causa das mudanças na legislação, começa a ser veiculada a idéia da fundação de um sindicato dos avicultores. Entram na disputa pelo novo sindicato, dois grupos. Um, que buscava simplesmente transformar a Acrave em sindicato, mantendo a mesma linha de atuação. Outro grupo, querendo um sindicato mais amplo e combativo.

"No momento em que eles ficaram sabendo que nós íamos criar o sindicato estadual, eles lançaram um edital de convocação antecipando-se à nossa fundação, prá criarem o sindicato estadual, que ficasse na mão deles. Nós, vendo seu edital, percebemos que só convocava os avicultores sócios da Acrave. Eram em volta de 60 avicultores. Criar um sindicato a nível estadual, com 60 avicultores, nós achamos que era totalmente errado. Nós queríamos um

⁸² *Idea*, p.356.

sindicato a nível de Estado e que tivesse a participação, pelo menos da maioria dos avicultores⁸³.

A diretoria da Acrave lançou edital de fundação do sindicato. O outro grupo lançou outro edital, com data de fundação antecipada. Os primeiros a lançar documento entraram na justiça e impediram a fundação do sindicato. Os outros fizeram o mesmo.

Os dois grupos foram chamados pelo juiz. Este estabeleceu uma data única para fundar o sindicato. Os postulantes deveriam se unir e fazer uma chapa de consenso. Caso contrário, haveria disputa entre duas chapas no dia da fundação⁸⁴.

"Até essa data, sentamos várias vezes entre a diretoria deles e a nossa comissão, mas não chegamos a um consenso sobre a chapa. Neste dia, eles foram para a assembleia com uma chapa e nós com outra. Disputamos a eleição. Tinha 680 avicultores e nós fizemos 460 votos a favor da nossa chapa e assim ganhamos a eleição"⁸⁵.

Ao perder a eleição, os antigos representantes da Acave fundaram o Sindicato Patronal dos Criadores de Aves. Há, no momento, dois sindicatos, o que prejudicou muito os avicultores, tanto politicamente, na hora de organizar as ações sindicais, quanto economicamente, no momento de negociar com as empresas.

Atualmente, de acordo com o presidente do Sindicato dos Criadores de Aves de Santa Catarina, o sindicato patronal "só existe mais de nome. Está muito desativado. Eles têm a antiga sede da Acrave. São as mesmas pessoas. Sua sede estava até alugada. O que existe é a casa do presidente. Ele tem telefone e faz alguns contatos".

⁸³ Entrevista com o presidente do Sindicato dos Criadores de Aves do Estado de Santa Catarina, Curitiba-PR, 22/05/92.

⁸⁴ O Sindicato foi fundado em 29 de novembro de 1989. Sua sede funciona junto ao STRs de Chapero-SC.

⁸⁵ Entrevista com o presidente do Sindicato dos Criadores de Aves do Estado de Santa Catarina - Sincrave, Curitiba-PR, 22/05/92.

A diretoria do Sindicato dos Criadores de Aves é composta por 22 membros, distribuídos pelos municípios de Chapecó, Itapiranga, Iporã d'Oeste, Maravilha, Xaxim, Concórdia, Coronel Freitas e União d'Oeste, municípios onde a avicultura é mais forte no Estado.

O sindicato conseguiu fazer visitas e negociar melhores preços com algumas empresas. No entanto, enfrenta muitas dificuldades, especialmente de ordem financeira.

Outra dificuldade do sindicato é entender a fórmula de calcular o quanto do lote fica para o avicultor.

"Esse aí é um processo muito complicado. Para chegar ao acerto do lote de frangos, passa por uma série de processos, que são complicadíssimos. Nas negociações a gente até tentou que eles explicassem isso aí. É uma forma de fazer com que o avicultor não entenda esse processo de acerto. Deve de ser o jeito que eles acharam para lograr mais fácil. Já é a terceira vez que mudam o jeito de acertar os frangos"⁸⁶.

Na verdade, apesar de ter trabalhado um custo de produção do lote de frangos e ter feito encontros de formação com avicultores em algumas regiões, o sindicato não conseguiu evoluir como era esperado.

As empresas agem tranquilamente, sabendo que o sindicato não tem força política nem os avicultores organizados de forma a tomar alguma atitude que pudesse prejudicar o fornecimento da matéria prima das empresas.

Além da criação de aves, outra atividade que é fundamental na produção de matéria prima para a Sadia é a suinocultura. Aqui, como no caso dos frangos, há muitos pequenos produtores envolvidos. Aliás, em suinocultura, o número absoluto de produtores é muito maior. Enquanto em 1990 havia 3.330 avicultores, os suinocultores integrados à Empresa eram 14.400.

Mais ou menos pelos mesmos motivos dos avicultores (falta de representatividade, reivindicações específicas, pouca

⁸⁶ Ideia.

experiencia de lutas concretas dos STRs), surgiu também o Sindicato dos Suinocultores de Santa Catarina - SINSUSC.

O Sindicato dos Suinocultores foi fundado em 25 de junho de 1990⁸⁷. Tem base estadual e sua sede funciona em Chapecó-SC, apesar do atual presidente morar em Concórdia.

Semelhante ao caso dos avicultores, este sindicato também não conseguiu encaminhar concretamente a luta dos suinocultores. Como já vimos anteriormente, a Empresa vem implantando uma estratégia para a suinocultura que responda às suas necessidades de matéria prima e o sindicato não consegue reverter o processo e nem propor uma alternativa que seja mais interessante para pequenos suinocultores.

4.7. PROPOSTAS DE ORGANIZAÇÃO DA PEQUENA PROPRIEDADE

Para atender a demanda de uma produção cada vez de qualidade melhor e em quantidade suficiente para atender as necessidades dos grandes grupos agroindustriais, existem diferentes propostas de organizar a produção agrícola.

Ressalte-se, desde logo, que o estágio da produção da matéria-prima continuará a cargo das pequenas propriedades. Especialmente em se tratando de produtos que exijam altos investimentos e utilização de muita mão-de-obra, como é o caso da produção de pequenos animais e a produção de fumo, por exemplo.

Embora as grandes empresas não estejam muito preocupadas com o êxodo rural, pensam e propõem alternativas para manter uma parcela de pequenos produtores no meio rural. O objetivo, é claramente, ter um contingente de pessoas que lhe garantam a matéria-prima necessária.

Analisaremos, em seguida, a proposta da Sadia, que a Empresa chama de *Projeto 21*, a proposta da Souza Cruz, chamada *A Pequena Propriedade no Ano 2000* e uma proposta alternativa a

⁸⁷ Entrevista com o presidente do SINSUSC, Concórdia-SC, 09/06/92.

estas, veiculada e defendida pelos movimentos populares e que começa a ser desenvolvida no meio rural. Proposta esta conhecida genericamente como *Cooperação Agrícola*.

4.7.1. PROJETO 21

O Projeto 21 da Sadia vem sendo desenvolvido desde 1988 (Anexo 6). Seu objetivo principal é garantir suínos, na qualidade e quantidade desejadas, para atender às necessidades da Empresa. Além deste, os demais objetivos do Projeto, são os seguintes:

- Garantir uma produção estável de suínos para o frigorífico.
- Assegurar a qualidade da matéria-prima.
- Aproveitar e manter a produção de matéria-prima próximo da empresa.
- Viabilizar um sistema seguro e estável.
- Estimular a produtividade criatória.
- Fomentar a produção de milho.
- Conjuguar agricultura e pecuária.
- Aproveitar o real potencial das propriedades.
- Levar ao criador um programa claro e definido.
- Dar uma nova dimensão à assistência técnica e ao Fomento Agropecuário.

O Projeto também está interessado em estabelecer uma propriedade padrão para o ano 2000, com as seguintes características:

Propriedade Padrão para o ano 2000

- Área mínima de 20 ha.
- Reserva florestal de 20% da área total (preservação permanente).
- Área mecanizável de 8 ha.
- Área com pastagem, de 2 ha, incluindo capineiras.
- Uso do solo de acordo com a capacidade.
- Conservação em toda a área de cultivo.
- Água em quantidade e qualidade.
- Plantel de 15 porcas.
- 5 vacas de leite mestiças, com produção média diária de 10 a 12 litros.
- Aviário com capacidade para 6 mil aves.
- Aproveitamento integral dos dejetos.

- Mão-de-obra: 4 pessoas.
- Produção de 900 sacos de milho.
- Plantar 2 ha de trigo.
- Soja consorciada em 4 ha.
- Feijão "safrinha" 1 ha.
- Capacidade de armazenamento de toda a produção.
- Horta para o abastecimento doméstico.
- Pomar com predominância de citros.
- Açude para a produção de peixes e reserva de água.
- Boa via de acesso, luz elétrica, telefone.
- Proprietário com capacidade administrativa, bem informado e acessível a inovações.

Analisando o Projeto, percebe-se o grande incentivo à diversificação de atividades. Arrolando os setores mencionados, chegamos ao seguinte quadro:

- reflorestamento em 20% da área total;
- pastagem em 2 ha;
- criação de suínos, com 15 matrizes;
- atividade leiteira, com 5 vacas;
- um aviário médio, com capacidade para 6 mil aves;
- produção de milho, 900 sacos por ano;
- plantio de trigo em 2 ha;
- plantio de soja consorciada em 4 ha.

Só nesta lista aparecem 8 atividades, para uma família de 4 pessoas. Sem contar outras duas atividades complementares, ou seja, o pomar e o açude.

Percebe-se por aí, o grande interesse da empresa em incentivar a produção de sua própria matéria-prima. As duas atividades essenciais para ela são a suinocultura e a avicultura. No entanto, como o milho e a soja são de fundamental importância no fabrico das rações, a produção destes grãos é altamente incentivada.

No que diz respeito à diversificação das atividades, torna-se fundamental para garantir a sobrevivência da propriedade. Com isso, corre menos riscos, pois "não põe todos os ovos na mesma cesta". Se dá uma seca e o milho não produz, as outras culturas garantem a sobrevivência da propriedade e uma renda média para a família.

O verso deste discurso, pode ser assim visto. Mesmo que a Sadia pague pouco (até abaixo do custo de produção para o suíno

e as aves), o pequeno proprietário se mantém devido às demais atividades da propriedade (leite, lenha, milho, trigo, soja...). Sem contar com o discurso dos benefícios indiretos da Sadia: adubo (suínos e aves), assistência técnica, adiantamento dos insumos, entrada garantida de dinheiro várias vezes por ano, etc.

Com uma lista tão grande de atividades, a mão-de-obra familiar fica totalmente ocupada, inclusive aos sábados, domingos, feriados, dias de chuva, quando não à noite, para atender ao aviário e à criação de suínos. Com isso, não há tempo viável para o agricultor pensar, se articular, se organizar. Estará totalmente absorvido pelo trabalho braçal. A empresa poderá atuar como melhor *l'he convier* que não haverá organizações fortes por parte dos integrados a opor-se à sua maneira de agir.

4.7.2. A Pequena Propriedade no Ano 2000

A Souza Cruz, através de sua publicação *A Pequena Propriedade no Ano 2000 - Modelo Rural*, traz como idéia básica a necessidade de transformar a pequena propriedade numa *microempresa*. Para isso, é necessário ajudar a fixar o agricultor à terra, auxiliando-o a administrar melhor e diversificar sua propriedade.

A Souza Cruz atua basicamente na Região Sul do país, onde se produz mais de 90% do fumo brasileiro. Nestes Estados, estão espalhados quase 140 mil produtores, responsáveis pela produção da matéria-prima utilizada pela empresa.

Pela tabela 3, podemos ter uma idéia mais precisa da situação da fumicultura no Sul do país.

TABELA 7 - FUMO - REGIÃO SUL DO BRASIL - DEMONSTRATIVO DA SAFRA 91/92

ESTADOS	ÁREA PLANTADA (ha)	PRODUÇÃO OBTIDA (ton)	Nº ESTUFAS E GALPOES	NÚMERO DE PRODUTORES	NÚMERO DE TRABALHAD.	NÚMERO DE MUNICÍPIO
PR	29.554	52.910	19.886	18.480	55.470	120
SC	101.729	171.626	70.037	58.483	175.449	211
RS	108.727	195.464	75.587	61.587	184.761	175
SUL	240.010	420.000	165.510	138.560	415.680	506

Fonte: Sindifumo.

Elaboração: Deser⁸⁸.

A tabela acima nos permite ter uma idéia clara sobre o número de propriedades e o número de trabalhadores envolvidos com a fumicultura⁸⁹. É basicamente com estes estabelecimentos que a Souza Cruz está preocupada ao lançar sua proposta de micro-empresas no campo.

O centro do seu discurso está voltado para a "eficácia, a produtividade, a qualidade do produto e a competitividade"⁹⁰. Isto, no tocante à produção.

Outro eixo do discurso é o planejamento. "O microempresário deve ter no planejamento econômico o sinônimo de eficácia, tendo como eficiência a viabilização técnica operacional de seus projetos"⁹¹.

O terceiro eixo central é a questão do aproveitamento total da mão-de-obra familiar ao longo de todo o ano. O texto citado diz que "na maioria das pequenas propriedades agrícolas, o maior patrimônio constitui-se na sua própria mão-de-obra. E nela que o planejamento deve iniciar-se". O segredo deste planejamento

⁸⁸ Deser, *Conjuntura Agrícola*, n. 16, 13/11/91, p.5.

⁸⁹ Para uma visão mais detalhada da história da fumicultura na Região de Santa Cruz-RS, maior centro produtor e transformador de fumo no país, ver ETGES, Virginia Elisabeta. *Sujeição e Resistência: Os Camponeses Gaúchos e a Indústria do Fumo*, Santa Cruz do Sul-RS, Livraria e Editora da FISC, 1991.

⁹⁰ Souza Cruz. *A Pequena Propriedade no Ano 2000 - Análises e Sugestões para viabilidade*, texto apresentado por Nelson Benneemann, diretor da empresa, s/d, p.5.

⁹¹ *Idea*, p.7.

e maximizar o uso da força de trabalho, ao longo do ano, em atividades de remuneração garantida.

Para viabilizar o pequeno produtor, a Souza Cruz propõe cinco atividades diversas, distribuídas durante o ano.

Culturas Anuais

O critério de escolha das culturas anuais de alta renda deve considerar a infraestrutura de produção e comercialização existentes, o histórico de sua estabilidade e os conhecimentos técnicos e interesse dos agricultores.

O fumo e alguns hortigranjeiros seriam algumas opções. O milho, o feijão e a batatinha são culturas extensivas que podem e devem ser exploradas como cultura principal e de subsistência do pequeno produtor. A mandioca e a cana de açúcar podem ser consideradas como suplemento da ração animal, bem como, produto de consumo pela família do produtor.

Culturas Perenes/Fruticultura

Da mesma forma que as culturas anuais, deve haver infraestrutura de comercialização garantida. Os citros, as bananas e a erva-mate são boas opções para muitas áreas e a maçã, nas áreas mais altas.

Reflorestamento

Face à grande utilidade da madeira para o pequeno produtor, a silvicultura será obrigatória. O reflorestamento é uma atividade de baixa utilização de mão-de-obra e pode ser feito no inverno. O eucalipto, a acácia negra e o pinus são algumas opções para o mercado da madeira. Dentre as nativas se destaca a bracatinga, araucária, jacatirão, louro.

Pecuaria

A produção de aves de corte, a produção leiteira e a suinocultura, são atividades com pouca utilização de mão-de-obra, possuem infraestrutura de produção e comercialização organizada e constituem-se em atividades de rápido retorno. Elas se encaixam no planejamento econômico por gerar receitas mensais e bimestrais importantes para a manutenção da família. Além disso, ajudam a gerar adubos orgânicos para a recuperação do solo. A apicultura e a sericicultura, também se apresentam como boas opções.

Culturas de Subsistência

São indicadas como produção de alimentos para o consumo da família e para ração animal. No planejamento das culturas, estas entram no esquema de rotação ou alternâncias.

Transcrevemos, a seguir, as conclusões do texto, pois retratam bem a ideologia do projeto e dão detalhes de como se pode viabilizar a pequena propriedade.

1) A propriedade eficaz e eficiente do futuro deverá utilizar sistemas dinâmicos de produção diversificada, com três a cinco atividades, a fim de maximizar a utilização de sua mão-de-obra e aumentar a produtividade do solo, das plantas e dos animais, para atingir patamares de renda compatíveis com as necessidades econômicas de sua família.

2) A monoatividade na propriedade familiar é, geralmente, de baixa eficácia por natureza, instável e de altos riscos e não contempla todos os recursos do produtor, além de ser contra-indicada agronomicamente, quanto ao aproveitamento equilibrado do solo.

3) A pequena propriedade diversificada é viável socio-economicamente. Está menos dependente de fatores climáticos e de mercado. Proporciona condições para o estabelecimento de agroindústrias sólidas e vem ao encontro das políticas e planos de desenvolvimento agrário.

4) O modelo agro-silvo-pastoril parece constituir-se na melhor modalidade exploratória para a pequena propriedade da região Sul. Diminui o êxodo rural.

5) O planejamento do desenvolvimento rural será elaborado integrando agricultores, agroindústrias, cooperativas e setores públicos atuantes no município, estabelecendo a participação e responsabilidade de cada segmento⁹².

4.7.3. *Cooperação Agrícola*

Os movimentos populares também estão procurando saídas para a pequena propriedade. A diferença básica, no nosso entender, está no modo de resolver a questão da tecnologia, produtividade e investimentos. Enquanto as grandes empresas insistem na formação de inúmeros microempresários rurais individuais, as propostas dos movimentos populares caminham basicamente no mesmo rumo, só que buscando romper o individualismo e formando associações de produtores.

Essas associações nascem com o objetivo de ser uma alternativa à pequena propriedade tradicional. Esta, do jeito que estava organizada e, pela forma como vinha trabalhando e produzindo, está chegando ao final. E preciso encontrar outras saídas.

"Eu tenho a impressão que a pequena propriedade está chegando ao fim, aqui na região, no Estado, onde for. Porque, se o pessoal não se organizar de forma mais cooperada, juntar forças para adquirir maquinários, aumentar a tecnologia, vai a pique"⁹³.

Essas associações são formadas normalmente por pequenos grupos de agricultores. "*Nós temos aqui uma associação e estamos formando uma empresa rural, com seis produtores que estamos trabalhando juntos*"⁹⁴. Eles juntam seus recursos e suas

⁹² *Ibidem*, p.18-19. Para popularizar esta sua forma de pensar a pequena propriedade, a Souza Cruz usa diversos instrumentos. Faz palestras entre os agricultores, publicações (como esta por nós analisada), etc. No ano de 1992, ela divulgou sua proposta também através do calendário "*Modelo Rural do Sul*".

⁹³ Entrevista feita pelo sociólogo Dr. Ivaldo Gehlen, com o agricultor J.C., para o *Diagnóstico da Região Sudoeste do Paraná, Capanema*, 26/02/92.

propriedades, para fazer os investimentos necessários que permitam aumentar a produtividade, tornarem seus produtos competitivos no mercado, garantir sua permanência na terra.

Outro ponto a destacar nesta nova forma de organizar a pequena propriedade, é a questão da especialização do trabalho no campo. Para responder à alta produtividade, às novas tecnologias de produção, isto torna-se cada vez mais necessário.

"Há muito essa discussão aqui em nosso meio, de que nós temos de nos especializar em alguma coisa. Não podemos mais ser aquele pessoal que faz tudo. Dentro de nossa organização, um vai ter que ser técnico na produção de suínos. Ele vai ter que estudar. Claro, todo o grupo vai ter informações básicas, mas o responsável vai se especializar. Se ele ouvir um grito do porco, vai ter que saber porque está gritando. Outro vai se especializar em piscicultura. Alguém tem que se especializar na produção de milho, como plantar, como produzir. Outro, se especializar em gado leiteiro"⁹⁵.

Um ponto que vai ficando sempre mais claro é a participação da mulher agricultora. Neste caso, para ela ser respeitada política e economicamente, tem que participar na organização das associações e também no trabalho produtivo. Com isso, terá cada vez mais capacidade de direção e de opinião.

"Nós fazemos assim, são cinco casais e um solteiro. São 11 sócios. Só que antes, como vinha esse negócio que poucas mulheres tinham uma participação econômica mais efetiva, hoje ainda temos uma dificuldade. Estamos fazendo uma reunião e precisa tomar uma decisão, se vamos plantar esse milho ou aquele, as mulheres ficam capengas, mas o importante é que elas estão participando. As decisões têm que ser tomadas pelos onze sócios. Pelo regimento interno tem que ter aprovação de 80%. Não é de 6, que seriam os 6 homens. O trabalho é dividido por onze. Todo lucro também é dividido por onze, conforme trabalhou. Se eu trabalhei por dez dias, ganho por 10 dias. Se minha mulher trabalhou por 15 dias, ganha pelos quinze"⁹⁶.

⁹⁴ *Idea.*

⁹⁵ *Ibidea.*

⁹⁶ *Ibidea.*

Uma das maiores dificuldades de implantar essas associações nas regiões de agricultura tradicional, é o individualismo dos agricultores. Desde os seus avós e bisavós, foram acostumados e incentivados a trabalhar e fazer tudo sozinhos. Por isso, é muito difícil, de uma hora para outra, mudar esta cultura, estes costumes e passar a trabalhar em conjunto.

O Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra - MST - é, talvez, quem tenha mais prática e maior número de experiências acumuladas nesta questão.

O que acontece, neste caso, é que, precedido ao assentamento na terra, há uma longa luta por ela. Muitas vezes, os agricultores permanecem longo tempo acampados, o que permite realizar uma série de discussões, passar por rápidos cursos de formação e fazer experiências de organização coletiva (para sustentar o acampamento), que estes agricultores nunca fariam se permanecessem isolados cada qual na sua propriedade.

Outro aspecto a ressaltar é que, na maioria dos casos, os agricultores que saem para os acampamentos e futuros assentamentos, são jovens casais ou rapazes e moças solteiras. Por isso, têm mais facilidades de aceitar novas idéias e, por não terem propriedade, assumem com menos resistência novas experiências de organização na forma de posse da terra, na produção e comercialização dos produtos.

Partindo desta realidade, o MST pensou saídas para a pequena produção individualizada. Atualmente, *"existem no Brasil cerca de 580 assentamentos, num total aproximado de 100 mil famílias assentadas"*⁹⁷.

De acordo com a mesma publicação do MST, apesar de inúmeras dificuldades destes assentamentos, vários avanços já foram obtidos:

⁹⁷ MST. *Sistema Cooperativista dos Assentamentos - sca. Uma proposta para o desenvolvimento dos assentados no Brasil*, SP, abril de 1991, p.13.

a) Conseguiu-se que o governo federal criasse o PROCERA operando em condições diferenciadas. Esse programa, apesar do volume insuficiente representou uma importante medida para a constituição de algumas estruturas produtivas nos assentamentos.

b) Em dois Estados foram organizados conjuntamente com outras organizações de camponeses, centros de pesquisa e Assistência Técnica com tecnologia agrícola mais adaptadas como o CETAP-RS e CIDA-ES. Também deram-se passos em direção à criação e estruturação de uma escola técnica em Caçador-SC.

c) Graças à política de organização da produção em formas associativas e cooperativadas, existem hoje mais de 300 associações de produtores assentados em diferentes níveis e formas. Há desde pequenos grupos de ajuda mútua, compra de máquinas coletivamente, até cooperativas de produção agropecuária, que possuem a terra, as máquinas e demais meios de produção e todo trabalho realizado de forma coletiva.

d) Em termos sociais já podemos observar a melhoria das condições de vida em inúmeros assentamentos. Os grupos que trabalham coletivamente, em geral, estão melhor do que os pequenos proprietários da região.

e) Por pior que sejam as condições de um assentamento, elas ainda são melhores e representam uma perspectiva de melhoria comparando com a sua situação anterior de "sem terra", vivendo quase em condições de miséria.

A proposta do MST atualmente é implantar e fazer funcionar o Sistema Cooperativista dos Assentados - SCA. Este sistema de organização já é resultado de discussões e experiências desenvolvidas no campo da organização da produção (desde 1980 até hoje), com a formação de mais de 300 associações de assentados. Face aos desafios e problemas enfrentados pelos assentamentos, definiu-se a partir de meados de 1990, pela construção do SCA.

O SCA vai incorporar a nível de base, de assentamentos, os grupos e associações já existentes e estimulará prioritariamente a organização de Cooperativas de Produção Agropecuária - CPA.

O SCA está organizado em três níveis diferentes e articulados entre si. As Cooperativas de Produção Agropecuária, a nível de assentamento; as Centrais Cooperativas Estaduais, a

nível estadual e a Confederação Nacional das Cooperativas dos Assentados, a nível nacional.

Cooperativas de Produção Agropecuária - CPA

A nível de assentamento é estimulada a organização de COOPERATIVAS, como uma forma superior de organização econômica e empresarial do grupo. A partir das formas associativas anteriores ou já se organizando diretamente como cooperativa.

Centrais Cooperativas Estaduais - CCE

A partir da existência de um mínimo de 3 CPAs ou Cooperativas de Comercialização, estão sendo criadas a nível estadual, as Cooperativas Centrais dos Assentados. Atualmente já está fundada a COCEARGS - Cooperativa Central dos Assentados do Rio Grande do Sul e até meados de 1991, mais 5 centrais estaduais deverão estar criadas nos Estados da Bahia, Ceará, Espírito Santo, Paraná e Santa Catarina.

Confederação Nacional das Cooperativas de Assentados

E a organização cooperativa de 3º grau a ser criada a partir do 2º semestre de 1991. Reunirá as Cooperativas Centrais Estaduais.

Esta é a proposta teórica. Na prática, apesar das dificuldades, as cooperativas vão se organizando, assim como as centrais estaduais. No dia 15 de maio de 1992, foi fundada a Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil - CONCRAB Ltda. Estão filiadas à Concrab, as Cooperativas Centrais Estaduais do RS, SC, PR, ES, CE e, em processo de filiação, as de SP, BA, MS⁹⁸.

⁹⁸ Entrevista com membro da Direção Estadual do MST do Paraná e secretário da Cooperativa Central Estadual, Curitiba-PR, 18/05/92.

A Cooperativa Central do Parana, inaugurou em 20 de maio de 1992, sua primeira unidade industrial, um moinho de beneficiamento de milho. Está localizado no distrito do Abapã, município de Castro, região Sul do Estado. Sua capacidade instalada é de 100 kg de fubá/hora; 160 kg de biju/hora; 400 kg de canjica/hora. Tem 400 m² de área construída, com um investimento de Cr\$ 200 milhões.

Além disso, a Cooperativa Central do Estado tem perspectivas de investimento, com recursos já aprovados para um armazém de grãos em Cantagalo, com capacidade de armazenagem estática de 20 mil sacos e capacidade de secagem de 10 ton/hora; outro armazém de grãos, de igual tamanho e capacidade, para Laranjeiras do Sul; uma unidade de armazenagem e beneficiamento de arroz em Querência do Norte, com capacidade de beneficiamento de 300 kg/hora; um matadouro e pequeno frigorífico de suínos em Lindoeste, com capacidade de transformação de 720 kg de carne/dia⁹⁹. Todos estes investimentos visam atender os assentados e demais pequenos produtores.

⁹⁹ Idem.

CONCLUSÃO

Procurou-se, com este trabalho, fazer uma análise da bibliografia do Complexo Agro-Industrial e um estudo de caso para recuperar a história da Sadia, maior empresa nacional do setor. As conclusões que seguem são, portanto, o resultado da combinação entre as leituras e a análise dos dados da empresa, entrevistas com diretores, produtores e representantes dos integrados.

Em relação às análises, surgem recentemente, vários textos. O fenômeno CAI passou a ser estudado por grupos de pesquisadores também em universidades brasileiras, o que se fez refletir em publicações e seminários para divulgação das pesquisas e troca de experiências.

Se muitos buscam explicar a realidade a partir dos conceitos surgidos na década de 1950 há, por outro lado, críticas àqueles, por não abarcarem o total das transformações na agricultura, industrialização, comercialização.

No lugar daqueles conceitos, ainda utilizados e que serviram para explicar a realidade por várias décadas, vão surgindo outros, como *economia de rede* e *empresas rede*.

Neste trabalho, optou-se por ler e entender a história da Sadia a partir dos parâmetros teóricos do Complexo Agro-Industrial.

Podemos dizer com Maria Yedda Linhares, que *não há uma história da agricultura brasileira*. O que há são temas desenvolvidos, épocas estudadas, episódios pesquisados. No entanto, não temos nada que junte os estudos e ao qual possamos chamar de história da agricultura brasileira.

Mesmo tendo surgido os centros de pesquisa sobre o CAI, há poucos historiadores dedicados ao tema. A produção historiográfica é limitada, sendo que os principais estudos foram feitos por sociólogos, economistas e outros cientistas políticos. Esta análise serve para o CAI como um todo. Tratando-se dos agricultores integrados (parceiros), nem mesmo os demais pesquisadores têm estudado. As atenções voltaram-se ou para os

consumidores urbanos, com seus novos hábitos alimentares, ou sobre as empresas, a produtividade, os avanços da genética, etc. Pouco, ou quase nada foi pesquisado dos produtores da matéria prima dos frigoríficos.

Há bons estudos, os melhores são dissertações de mestrado, sobre a formação e o desenvolvimento dos conglomerados agroindustriais a partir de Santa Catarina. O melhor deles, é o texto de Indio Campos, que recupera a história da ocupação do Oeste Catarinense, suas primeiras atividades mercantis, a fundação de pequenos frigoríficos para abate e industrialização de suínos, até chegar à formação dos principais grupos agroindustriais do país. É uma dissertação de mestrado em economia, mas faz uma boa história do avanço destes grupos.

Nos textos analisados não há um estudo aprofundado sobre o subsídio direto e indireto repassado pelo governo às grandes empresas agro industriais. Os autores insistem sobre o financiamento do Estado à agricultura via crédito rural, especialmente a partir do fim dos anos 1960 e na década de 1970.

Os textos lidos, pouco se preocupam com a questão do custo de produção para os produtores integrados. Não há estudos sistemáticos sobre isso, nem sobre organizações sindicais, associações ou outras, referentes aos produtores. Por outro lado, há alguns estudos sobre as organizações patronais. Estas, nacionais e fortes, influentes na economia e na política, logo se tornaram objeto de estudo.

Não há estudos específicos que sirvam de orientação e/ou assessoria para as organizações dos integrados. Os sindicatos de avicultores e suinocultores ressemtem-se, como ficou claro nas entrevistas com seus dirigentes, de dois tipos de assessorias. Por um lado, alguém que os ajude a pensar a estrutura e a ação sindical. Como são sindicatos específicos, por produtos, diferentes dos tradicionais Sindicatos dos Trabalhadores Rurais, não há experiência de ação sindical. Além disso, os STRs têm base municipal, enquanto os novos sindicatos nascem para atender uma categoria específica e têm extensão de base estadual. É preciso, portanto, pensar estratégia e táticas

de ação sindical com um enfoque mais amplo. Por outro lado, faltam-lhes análises e dados técnicos que os subsidiem nas negociações com as empresas, no sentido de exigir uma remuneração melhor pelo seu trabalho.

Para responder a estas demandas, o Sintcrave e o Sinsusc filiaram-se ao Deser, única entidade de assessoria no Sul do país que pesquisa e assessora política e tecnicamente estes sindicatos.

A região Oeste de Santa Catarina caracteriza-se por ser a mais significativa na história das empresas agroindustriais. Lá surgiram (Tabela 1) e estão hoje fortemente arraigadas empresas como a Sadia, Perdigão, Ceval, Chapecó, Coopercentral. Esta realidade mostra a lógica destes grupos agroindustriais de estabelecer-se nas regiões produtoras de matérias primas.

Por fim, pode-se dizer que há um consenso entre os autores a respeito da subordinação do agricultor à agroindústria. São trabalhados dois aspectos. Um é a apropriação do sobretrabalho do agricultor pela agroindústria e o outro é a remuneração das mercadorias do trabalhador do campo, que não acompanham o aumento geral das mercadorias industriais.

Em relação à história da Sadia, percebeu-se que esta empresa iniciou com capital advindo do comércio. Attilio Fontana, seu fundador, dedicou-se a tal atividade pelo período de vinte anos, de 1924 a 1944. Há ainda que ressaltar outros dois aspectos.

O primeiro é que este comércio era voltado diretamente para os agricultores do vale do Rio do Peixe. As casas comerciais abasteciam os produtores rurais de todas as mercadorias necessárias no campo. O segundo, é que o mesmo comerciante comprava os produtos dos agricultores, feijão, milho, trigo, alfafa e outros.

O suíno deve ser mencionado à parte, pois sempre representou um dos esteios na atividade comercial de Attilio. A criação de suínos, tipo banha, era praticada em todas as pequenas propriedades, tanto em Santa Catarina como no Rio Grande do Sul.

Attilio comprava-os em larga escala, para revendê-los em São Paulo.

Portanto, se o comércio representou o capital inicial para a Sadia, os agricultores foram os produtores das matérias primas e os compradores das mercadorias que possibilitaram o acúmulo deste capital inicial.

Isto era mais evidente no período da atividade comercial de Attilio (1924/44), quando as cidades eram muito pequenas e o grosso da população vivia, produzia e consumia no campo. Entretanto, os agricultores permaneceram como suporte às atividades da Sadia, produzindo-lhe a matéria prima até os dias de hoje.

A Empresa continua apropriando-se do seu trabalho, por um lado e, por outro, busca neles a garantia da qualidade e quantidade de matéria prima. Caso a Sadia tivesse permanecido como frigorífico de suínos e moinho de trigo só em Concórdia, certamente não teria se tornado o maior conglomerado agroindustrial nacional.

Um primeiro passo foi sair em busca dos grandes mercados consumidores. O fato de estabelecer o Moinho da Lapa e a Companhia Brasileira de Frigoríficos - Frigobrás, em São Paulo (Quadro 2), mostrou a visão estratégica do fundador da Sadia e de seus primeiros colaboradores.

Passaram a produzir ali, os derivados de trigo e os produtos frescos, derivados de carne. Por isso, São Paulo é, atualmente, o estado que detém maior número de empresas que fabricam e industrializam os mais diversos produtos do Grupo Sadia (anexo 4).

Outro aspecto da visão estratégica foi o fato de a Sadia ter instalado suas principais indústrias nas regiões onde se produz em abundância e qualidade a matéria prima. Dai, os frigoríficos de aves estarem instalados em Concórdia e Chapecó-SC, Toledo, Dois Vizinhos e Francisco Beltrão-PR, Américo Brasiliense-SP e Vargem Grande-MT. Os frigoríficos de suínos estarem em Frederico Westphalen e Três Passos-RS, Concórdia-SC, Toledo e Ponta Grossa-PR. Os frigoríficos de bovinos estarem em

Toledo e Maringá-PR, Andradina e Araçatuba-SP e Várzea Grande e Barra do Garças-MT (mapas 1 e 2).

Através da política de *não por todos os ovos na mesma cesta*, o Grupo Sadia investiu na diversificação de suas atividades. Este foi outro aspecto fundamental para garantir o avanço da Empresa. Se os derivados de trigo e de suínos eram seu principal negócio no início, em 1990, representaram, o frigorífico de suínos e o moinho de trigo/alimentos secos, 3% e 2%, respectivamente, na composição da receita operacional bruta da Sadia (Quadro 3). Portanto, a diversificação das atividades, foi o que lhe garantiu o crescimento e a liderança nacional no abate de aves, suínos e bovinos.

Isto foi possível, graças à política *homem, terra e técnica*, adotada como princípio no Grupo. No caso da técnica, a Sadia investiu sempre na tecnologia mais avançada, indo buscá-la onde estivesse, tanto em termos de pesquisa genética (suínos e depois aves: frangos, perus e patos), como em instalações industriais (no moinho de trigo, nos abatedouros de suínos, bovinos e aves, nas fábricas de embutidos, industrializados, farelo, rações, massas, margarina, hidrogenados).

Em relação ao homem, a Sadia sempre investiu em seus principais executivos, possibilitando-lhes uma formação ampla, subsidiando viagens ao exterior, visitas às empresas mais modernas. Por outro lado, delegando-lhes responsabilidades e cobrando-lhes o cumprimento de tarefas e metas.

O comércio dos produtos tem uma longa história dentro da Sadia. Mereceu desde a formação de uma companhia aérea (Sadia S.A. Transportes Aéreos), na década de 1950, a constituição de uma rede de empresas filiais espalhadas no país (Mapa 1), até a roteirização computadorizada, para otimizar custos e ganhar tempo nas entregas.

Atualmente o comércio segue a lógica da terceirização, no transporte dos produtos das unidades industriais para as comerciais e portos. As comerciais distribuem, com frota própria, os produtos para "garantir pontualidade e qualidade nas entregas". As exportações são feitas por navio, em navegação de

longo percurso.

A integração, na lógica dos agricultores, representa vantagens. Conseguem investir na propriedade, ter um ganho bruto acrescido às culturas anuais, assistência técnica, diversificação das atividades. Mesmo que, na ponta do lápis (se usado o custo de produção de forma empresarial), a integração mostre prejuízo para os produtores, na prática acaba se tornando num elemento de viabilização para as pequenas propriedades.

As exportações, principalmente a partir de 1975, tornaram-se significativas para o Grupo. Elas são importantes por vários motivos. Primeiro, porque representam uma parcela entre 15 e 20% do faturamento total do Grupo (Tabela 2). Segundo, porque permitem uma produção maior, significando uma saída para o excedente de produção. Terceiro, porque exigem uma constante atualização tecnológica para competir com produtos do mercado europeu e norte-americano. Quarto, porque exigem um investimento em qualidade dos produtos (devido às constantes visitas dos importadores).

Atualmente, os dois setores onde a Sadia mais investe são os industrializados e o frigorífico de aves. Em 1990, esses setores representaram 66% da composição de sua receita operacional bruta (Tabela 2). Portanto, hoje este é o grande negócio da Sadia.

Outro aspecto que merece atenção é sua constante preocupação com a administração e gerenciamento das empresas. Desde 1964, as atividades administrativas/financeiras são controladas por computador. Já há alguns anos, a roteirização dos caminhões de entrega de mercadorias é feita por computador, visando diminuir os custos e aumentar a eficiência.

Por fim, uma nova tendência que se mostra com vigor é a de abrir a empresa para os desafios do mercado mundial. Numa primeira fase, via comercialização dos produtos (a Sadia já tem escritórios comerciais em Tóquio, Milão e Buenos Aires) e, em seguida, estabelecendo unidades industriais em outros países.

Em menos de vinte anos, o Paraná passou de um Estado pouco representativo, para um dos principais produtores de aves

do país. Conforme dados da ANAB, o Paraná abateu, em 1991, 230.477.742 cabeças, representando 12,9% dos abates SIF do país. Este resultado confere-lhe o segundo lugar em abates, perdendo apenas para Santa Catarina, que abateu 18,6% do total SIF nacional, no mesmo ano.

Como pode-se acompanhar no terceiro capítulo, os abates e industrialização de carnes na década de 1960 e início dos anos 1970 ainda eram uma atividade pouco expressiva. Já nos anos 1980, grandes grupos se implantaram e passaram a atuar. Por outro lado, as empresas tradicionais investiram em tecnologia e modernização. Atualmente, pode-se dizer que o Paraná conta com um amplo e bem instalado parque industrial no setor de carnes.

Junto com isso, desenvolveu-se e adaptou-se, especialmente na produção de aves e suínos, o mesmo sistema de parceria iniciado em Santa Catarina. Ele garante a produção de matéria prima na qualidade e quantidade necessária para atender a demanda das empresas.

O Paraná conta com ótimas condições para atender essa produção. É grande produtor de milho e soja, elementos essenciais na fabricação de rações. Tem regiões características de pequenas propriedades. Estes agricultores, na sua maioria descendentes de gaúchos e catarinenses, têm larga tradição na criação de pequenos animais.

A infra estrutura de escoamento está desenvolvida, tanto por rodovias, ferrovias e hidrovias, sem contar com o porto de Paranaguá, para as exportações. A tendência é portanto, de crescimento na produção e industrialização, principalmente de suínos e aves.

O Grupo Sadia veio para o Estado e se transformou, desde quando começou atuar em suínos e aves, no maior abatedor. Quando instalou seus frigoríficos e demais parque industrial, já trouxe toda a experiência de Santa Catarina.

Dos três principais setores de produção de carnes (Gráficos 2, 3 e 4), a avicultura é a que mais cresceu no Estado. Isso retrata, a nível local, o que acontece na realidade

nacional, onde a carne de frango ganha cada vez mais espaço na disputa com as outras.

Na década de 1980 é que os abates de aves se firmaram. Até então a atividade estava pouco desenvolvida (tabela 6). No início dos anos 1990, houve um novo impulso, mostrando que a tendência do Estado é de manter-se entre os maiores produtores e abatedores nacionais de frango.

Os abates e industrialização de carnes estão concentrados em poucas empresas (tabelas 4, 5 e 6). A medida que passa o tempo, esta realidade, ao invés de mudar, acentua-se sempre mais.

Dos três setores, o abate de bovinos é o que está diluído em maior número de empresas (tabela 5). O que se percebe é uma forte concentração das empresas e dos abates no Norte. Este fato se explica pela concentração da produção e pelo acesso ao gado do Mato Grosso do Sul e de São Paulo, grandes produtores.

No caso de suínos e aves, a concentração localiza-se nas regiões Oeste e Sudoeste (tabelas 4 e 6). Esta regionalização dos abates justifica-se por dois motivos. As empresas buscam se instalar onde existe maior produção de grãos e, por outro lado, onde há grande número de pequenos agricultores, tradicionais produtores da matéria prima utilizada pelos frigoríficos (mapas 1 e 2).

Em suínos, a Sadia, através da Frigobrás, vem expandindo a criação para a região Sul do Estado. Abatendo em Ponta Grossa, passa a incentivar a produção integrada, mesmo em pequena escala, entre os produtores dos municípios vizinhos ao frigorífico.

Analisando a atuação da Sadia, percebe-se que o Paraná é um dos principais Estados para a Empresa. Atua em suínos, bovinos, aves, soja, rações, óleo degomado, óleo refinado, margarina, embutidos. Tem um parque industrial bem instalado e é através de Paranaguá que o Grupo realiza a maior parte de suas exportações e importações.

Por outro lado, percebe-se sua estratégia. Instalar-se nas regiões onde há produção abundante de matéria prima para

rações (milho e soja); onde há pequenos agricultores que se dediquem à criação de aves e suínos, sob a orientação do fomento agropecuário da Empresa (mapa 2). E por isso, que seu parque industrial mais significativo localiza-se no Oeste e Sudoeste do Estado.

O último capítulo tratou de entender a relação entre a Sadia e seus produtores de matéria prima, basicamente os avicultores e suinocultores. Para isso, a Empresa desenvolveu o sistema de integração, também chamado de Fomento Agropecuário ou Sistema de Parceria.

Foi a maneira que ela encontrou para resolver seus problemas. A preocupação fundamental, na produção de alimentos (especialmente de produtos cárneos), é a questão da matéria prima. Através da integração, as empresas conseguiram resolver a questão da quantidade, qualidade e constância na produção de aves e suínos.

Por outro lado, a integração isenta as empresas de altos investimentos de capital. Os aviários e pocilgas, junto com os equipamentos necessários para a criação, exigem investimentos altos e constantes. Além disso, a mão de obra do agricultor integrado é de melhor qualidade e mais fácil de ser administrada que a mão de obra contratada.

Para os não integrados, na produção de suínos, as dificuldades são de duas naturezas. Uma é o financiamento próprio, das matrizes e insumos. Outra é a comercialização dos suínos. Em épocas de crise, há muitas dificuldades para vender sua produção.

No que diz respeito à avicultura, praticamente não existe alternativa à produção integrada. O que os integrados poderiam discutir é o *jusante* da produção. Ou seja, discutir formas alternativas de industrializar e vender sua matéria prima.

O contrato de parceria avícola é o que fundamenta juridicamente a relação entre o produtor integrado e o frigorífico (Anexoas 7, 8 e 9). Neste caso, tanto o Sindicato dos Suinocultores, como o dos Criadores de Aves, deveriam promover um estudo específico. Na prática, os agricultores não sabem (muitos

não ficam com cópia do contrato) o que assinaram. Mesmo que tenham cópia, cada um, isoladamente, não tem condições de se contrapor à proposta da empresa.

O sindicato, representando toda a categoria, tem condições de propor alterações e negociá-las junto às empresas. Uma das questões a serem negociadas, por exemplo, é a percentagem no lote de aves a ficar com o produtor. Enquanto as empresas pagam cerca de 7%, o Sindicato, a nosso ver, deveria reivindicar em torno de 10% do peso total do lote, para pagar o custo de produção. No entanto, há outras questões a negociar, que deveriam ser aprofundadas entre os avicultores, suinocultores e os advogados dos respectivos sindicatos (Anexo 10).

O contrato também estabelece a fórmula, através da qual as empresas estabelecem o valor ao integrado. Este é o segredo e o ponto fundamental a ser negociado entre sindicatos e empresas. Aqui, é preciso que os integrados exijam dos frigoríficos duas coisas. Por um lado, a fórmula utilizada nos cálculos. Ou seja, que o avicultor ou suinocultor saiba como mudar o manejo para conseguir uma conversão melhor. Por outro lado, exigir dos técnicos das empresas, uma assistência que lhes possibilite corrigir as falhas e não voltar a fazer um lote ruim.

Através do Fomento Agropecuário, a Sadia resolveu sua produção de matéria prima. A cada ano, a tecnologia e a produtividade melhoram, aumentando a regularidade, qualidade e quantidade dos produtos. O que garante este melhoramento é a pesquisa e investimento em tecnologia/genética e o manejo dos animais. No entanto, historicamente a remuneração aos integrados não passa de 7,2% do lote de frangos. Ou seja, os integrados são responsáveis por parte significativa na produção, mas não recebem de volta, em forma de remuneração, o incentivo para melhorar ainda mais o manejo.

Este sistema foi iniciado em Concórdia-SC, com suínos, ainda na década de 1950. Em seguida, acompanhou a evolução da Empresa e foi sendo adotado em outros lugares. Mesmo em Estados onde esta prática não era comum, como São Paulo e Mato Grosso, o fomento avícola foi introduzido pela Sadia.

Na produção de suínos, há diferentes situações. Representantes da empresa dizem que não têm interesse em eliminar os pequenos suinocultores. Dizem que têm integrados com duas, três, quatro criadeiras. No seu entender, *sai quem não tem bom nível de produtividade.*

Apesar deste discurso, o que se percebeu na pesquisa de campo, foi que os pequenos suinocultores estão abandonando ou já abandonaram a atividade. A suinocultura foi uma atividade que deu dinheiro há tempos atrás. Agora está dando prejuízo.

Nesta situação, fortalece-se também aqui, o sistema de parceria. Alguns produtores, *matrizeiros*, com cerca de 100 criadeiras, passam a criar os leitões. Ao desmamá-los, estes são entregues aos *terminadores* (em torno de 250 suínos por lote) que fazem a engorda. Isto, nas regiões onde a Sadia já está consolidada na suinocultura, como Oeste catarinense, Oeste e Sudoeste paranaense.

Outra tendência é a Empresa buscar novas áreas de atuação. É o caso do abatedouro de Ponta Grossa-PR, Três Passos e Frederico Westphalen-RS. Nestes locais, a Sadia ampliou a produção das plantas industriais, o que a levou a adotar uma tática diferenciada. Como necessita aumentar muito o número de abates, incentiva a produção, mesmo para produtores com poucas matrizes e de ciclo completo.

Na avicultura, diferentemente dos suínos, nenhum dos entrevistados falou em abandonar a atividade. Caso alguém queira vender o aviário, facilmente a empresa encontrará quem queira comprá-lo e integrar-se. Além disso, a renda do aviário representa cerca de 30% da receita da propriedade. Portanto, as empresas terão garantida sua produção de matéria prima por bom tempo.

Para as empresas, a integração só traz vantagens: não precisam investir capital no segmento de produção, onde o retorno é mais demorado, têm garantida a produção da matéria prima; podem direcionar sua qualidade e quantidade, conhecem a origem e a qualidade sanitária dos animais que abatem.

A integração, na lógica dos agricultores, representa vantagens. Conseguem investir na propriedade, ter um ganho bruto acrescido às culturas anuais, assistência técnica, diversificação das atividades. Mesmo que, na ponta do lápis (se usado o custo de produção de forma empresarial), a integração mostre prejuízo para os produtores, na prática acaba se tornando um elemento de viabilização para as pequenas propriedades.

O contrato também estabelece a fórmula, através da qual as empresas estabelecem o valor ao integrado. Este é o segredo e o ponto fundamental a ser negociado entre sindicatos e empresas. Aqui, é preciso que os integrados exijam dos frigoríficos duas coisas. Por um lado, a fórmula utilizada nos cálculos. Ou seja, que o avicultor ou suinocultor saiba como mudar o manejo para conseguir uma conversão melhor. Por outro lado, exigir dos técnicos das empresas, uma assistência que lhes possibilite corrigir as falhas e não voltar a fazer um lote ruim.

Através do Fomento Agropecuário, a Sadia resolveu sua produção de matéria prima. A cada ano, a tecnologia e a produtividade melhoram, aumentando a regularidade, qualidade e quantidade dos produtos. O que garante este melhoramento é a pesquisa e investimento em tecnologia/genética e o manejo dos animais. No entanto, historicamente, a remuneração aos integrados não passa de 7,2% do lote de frangos. Ou seja, eles são responsáveis por parte significativa na produção, mas não recebem de volta, em forma de remuneração, o incentivo para melhorar ainda mais o manejo.

Além disso, é necessário fazer as contas dos investimentos das empresas e dos integrados. Para termos uma idéia, vamos citar a compra do frigorífico do Grupo Chapecó, pela Sadia, em Francisco Beltrão-PR. A Sadia pagou por esta empresa, US\$ 14 milhões, incorporando 559 aviários que produziam para a Chapecó.

No dia 8 de junho de 1992, para construir e equipar um aviário de 1.200 m² eram necessários Cr\$ 80 milhões (dados fornecidos por diretor do setor de fomento agropecuário da empresa). Convertendo este valor para o dólar comercial do dia

(US\$ 1 = Cr\$ 2.978,00), um aviário custava US\$ 26.863,66. Multiplicando pelos 559 aviários, temos que o investimento feito pelos integrados foi de US\$ 15.016.785,94. Portanto, os avicultores investiram mais dinheiro para construir e equipar os aviários do que a Sadia para comprar o frigorífico.

A diferença é que o investimento dos avicultores só tem retorno de dois em dois meses, que é o tempo médio necessário para produzir um lote. O frigorífico, por sua vez, abate e industrializa os frangos todo dia, tendo um giro de capital muito mais rápido. O ganho dos produtores dificilmente sai daquela margem mínima. As empresas frigoríficas, podem ampliar seus lucros conforme as condições de mercado.

O surgimento do Sindicato dos Suinocultores e dos Criadores de Aves de Santa Catarina, representa um avanço político na organização dos integrados. No entanto, os sindicatos se debatem com muitas dificuldades e não conseguiram, por enquanto, realizar os avanços esperados.

De qualquer forma, são organizações que representam jurídica e politicamente os produtores. A nosso ver, esses sindicatos deveriam promover ações e buscar alternativas para os avicultores e suinocultores.

Uma saída é a industrialização dos produtos via cooperativas. No caso de aves e suínos, seriam os frigoríficos das cooperativas a abater e industrializar as carnes. Mas, não basta só que sejam cooperativas. Estas já atuam no setor e exploram os produtores de uma maneira semelhante às empresas privadas. Os associados às cooperativas devem ter influência sobre as mesmas, para que parte dos lucros sejam divididos, a cada final de ano, entre os produtores.

Na produção de suínos, uma saída para os pequenos produtores, são os condomínios. Ali, as despesas de investimento seriam repartidas, com possibilidades de conseguir financiamentos. A produção de ração e a venda de suínos, em escala, viabilizariam a produção e a tecnologia a ser investida.

Em relação à organização da pequena propriedade, as empresas, tanto através do *Projeto 21* como de *A Pequena*

Propriedade no Ano 2000, incentivam o micro empresário rural individual. Para elas, o que importa é manter na agricultura um número mínimo de pequenos proprietários que lhes garantam o fornecimento da matéria prima.

O discurso centra-se na diversificação das atividades, produtividade, tecnologia, competitividade e aproveitamento da mão de obra familiar durante todo o ano. Realmente, os que conseguirem organizar sua propriedade nestes patamares, terão uma renda média acima do geral dos agricultores. No entanto, estes são muito poucos. Para termos uma idéia, em 1990, a Sadia, em todos os lugares onde abate aves, só tinha 3.330 avicultores.

A nosso ver, a saída é seguir o caminho que vem sendo traçado pelo Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra. Eles buscam articular a produção nos assentamentos, em associações, formando as Cooperativas de Produção Agropecuária. Quando houver três destas num Estado, formam uma Central Cooperativa Estadual. Esta, investe em parque industrial que possa transformar a matéria prima dos assentados e pequenos produtores rurais e busca alternativas para a comercialização dos produtos. Já existe a Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil, para pensar a produção, industrialização e comercialização a nível nacional e exportações; buscar fontes de financiamento; viabilizar as centrais cooperativas estaduais. O segredo é fazer com que esta nova forma de organização, não fuja do controle dos trabalhadores que a estão implantando.

Mesmo o Grupo Sadia sendo uma empresa que explora seus funcionários e, mais ainda, seus agricultores integrados, como qualquer outra empresa capitalista, ela foi pioneira na modernização do capitalismo no Brasil e, principalmente, nas relações capital e trabalho, sob a forma de produção agropecuária integrada.

Por fim, pode-se dizer que se a integração é um bom negócio para cerca de 250 mil pequenas propriedades no Sul do país, é um negócio melhor ainda para as empresas agroindustriais que crescem e têm enormes lucros transformando a matéria prima produzida por estes integrados.

A N E X O S

ATA DA ASSEMBLEIA DE FUNDAÇÃO DA SADIA

Ata 1

Assembleia Geral de Constituição
Definitiva da Sociedade Anônima
Indústria e Comércio
Concordia.

Aos sete dias do mês de junho do ano de mil e novecentos e quarenta e quatro, em virtude da convocação feita na Imprensa por e na assembleia geral preparatória da constituição da S.A. Indústria e Comércio Concordia, realizada no dia sete do mês de junho do ano de mil e novecentos e quarenta e quatro, convocação para o fim especial da constituição definitiva da Sociedade, compareceram presentes os senhores subscritores: Atilio Fontana; Floriani Bonato & Cia; Domingos Floriani Bonato; Querino Daleauale; Amadeu Bordini; Maria Vilela Nova Fontana; Lucy Fontana; Dario Fontana; Walter Fontana; Dario Bordin; Hermanns Lanson; José Yernancio Finger; Alexandre Busato; João Morele; S. T. Morele, Oberle, Ahrons & Cia; S. T. Morele, Oberle, Ghilardi & Cia; Leonel Morele; Dogello Goss; Antônio Rich; Felix von Schwerdtner; André A. Marafon; Luiz Lago; Mathews Lago; Galduino Agostinho Bonato; Rafael Missis; Domingos Malhado de Lima; R. Frei Richeltes Kloerkner, representando integralmente todo o capital social. Havendo um número legal para o ato, os presentes aclamaram para presidente da assembleia o fundador Atilio Fontana, que concordou a nome, Walter Fontana para secretário. O Sr. Presidente, após agradecer a sua acolhida, deu por iniciados os trabalhos da assembleia, declarando que, de acordo com o art. 45 do Decreto-lei nº 2.627 de 26 de setembro de 1940,

ANEXO 2

RELAÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO SADIA

SADIA CONCORDIA S.A. INDUSTRIA E COMERCIO- Concórdia-SC- 1944
SADIA CONCORDIA S.A. INDUSTRIA E COMERCIO- Catanduvas-SC
SADIA CONCORDIA S.A. INDUSTRIA E COMERCIO- Chapecó-SC
SADIA CONCORDIA S.A. INDUSTRIA E COMERCIO- Fachinal dos Guedes-SC
SADIA CONCORDIA S.A. INDUSTRIA E COMERCIO- Florianópolis-SC
SADIA CONCORDIA S.A. INDUSTRIA E COMERCIO- Ponte Serrada-SC
SADIA CONCORDIA S.A. INDUSTRIA E COMERCIO- Xanxerê-SC
SADIA CONCORDIA S.A. INDUSTRIA E COMERCIO- Goiatuba-GO
SADIA CONCORDIA S.A. INDUSTRIA E COMERCIO- Guarapuava-PR
SADIA CONCORDIA S.A. INDUSTRIA E COMERCIO- Pato Branco-PR
SADIA CONCORDIA S.A. INDUSTRIA E COMERCIO- Duque de Caxias-RJ
SADIA CONCORDIA S.A. INDUSTRIA E COMERCIO- Barueri-SP
SADIA CONCORDIA S.A. INDUSTRIA E COMERCIO- Fred. Westphalen-RS

FRIGOBRAS CIA. BRASILEIRA DE FRIGORIFICOS- São Paulo-SP - 1961
FRIGOBRAS CIA. BRASILEIRA DE FRIGORIFICOS- Andradina-SP
FRIGOBRAS CIA. BRASILEIRA DE FRIGORIFICOS- Araçatuba-SP
FRIGOBRAS CIA. BRASILEIRA DE FRIGORIFICOS- Campo Grande-MS
FRIGOBRAS CIA. BRASILEIRA DE FRIGORIFICOS- S. Gabriel do Oeste-MS
FRIGOBRAS CIA. BRASILEIRA DE FRIGORIFICOS- Guaraniaçu-PR
FRIGOBRAS CIA. BRASILEIRA DE FRIGORIFICOS- Londrina-PR
FRIGOBRAS CIA. BRASILEIRA DE FRIGORIFICOS- Maringá-PR
FRIGOBRAS CIA. BRASILEIRA DE FRIGORIFICOS- Medianeira-PR
FRIGOBRAS CIA. BRASILEIRA DE FRIGORIFICOS- Paranaguá-PR
FRIGOBRAS CIA. BRASILEIRA DE FRIGORIFICOS- Ponta Grossa-PR
FRIGOBRAS CIA. BRASILEIRA DE FRIGORIFICOS- Toledo-PR
FRIGOBRAS CIA. BRASILEIRA DE FRIGORIFICOS- Osasco-SP

MOINHO DA LAPA S.A.- São Paulo-SP - 1954
MOINHO DA LAPA S.A.- Campinas-SP
MOINHO DA LAPA S.A.- Santo André-SP
MOINHO DA LAPA S.A.- São Joaquim da Barra-SP
MOINHO DA LAPA S.A.- Américo Brasiliense-SP
MOINHO DA LAPA S.A.- Itapetininga-SP
MOINHO DA LAPA S.A.- Dois Vizinhos-PR
MOINHO DA LAPA S.A.- Francisco Beltrão-PR
MOINHO DA LAPA S.A.- Renascença-PR
MOINHO DA LAPA S.A.- Marmeleiro-PR
MOINHO DA LAPA S.A.- Santo Antonio do Sudoeste-PR

SADIA OESTE S.A. INDUSTRIA E COMERCIO- Cuiabá-MT - 1976
SADIA OESTE S.A. INDUSTRIA E COMERCIO- Várzea Grande-MT
SADIA OESTE S.A. INDUSTRIA E COMERCIO- São Paulo-SP
SADIA OESTE S.A. INDUSTRIA E COMERCIO- Manaus-AM
SADIA OESTE S.A. INDUSTRIA E COMERCIO- Brasília-DF
SADIA OESTE S.A. INDUSTRIA E COMERCIO- Rondonópolis-MT
SADIA OESTE S.A. INDUSTRIA E COMERCIO- Porto Velho-RO

SADIA MATO GROSSO- Campo Verde-MT - 1984
 SADIA MATO GROSSO- Várzea Grande-MT
 SADIA MATO GROSSO- Primavera do Oeste-MT
 SADIA MATO GROSSO- Rondonópolis-MT

SADIA TRADING S.A. EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO- Barueri-SP - 1980
 SADIA TRADING S.A. EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO- Santos-SP
 SADIA TRADING S.A. EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO- Paranaguá-PR

SADIA AGROAVICOLA S.A.- Joaçaba-SC - 1979
 SADIA AGROAVICOLA S.A.- Campos Novos-SC
 SADIA AGROAVICOLA S.A.- Chapecó-SC
 SADIA AGROAVICOLA S.A.- Diamantina-MT
 SADIA AGROAVICOLA S.A.- Pato Branco-PR
 SADIA AGROAVICOLA S.A.- Paranaguá-PR
 SADIA AGROAVICOLA S.A.- Passo Fundo-RS
 SADIA AGROAVICOLA S.A.- Tapejara-RS
 SADIA AGROAVICOLA S.A.- Clevelândia-PR

FUNDAÇÃO ATTILIO FRANCISCO XAVIER FONTANA- São Paulo-SP - 19
 FUNDAÇÃO ATTILIO FRANCISCO XAVIER FONTANA- Rio de Janeiro-RJ
 FUNDAÇÃO ATTILIO FRANCISCO XAVIER FONTANA- Duque de Caxias-RJ
 FUNDAÇÃO ATTILIO FRANCISCO XAVIER FONTANA- Chapecó-SC

SADIA AGROPASTORIL PAULISTA LTDA- Rio Claro-SP
 SADIA AGROPASTORIL PAULISTA LTDA- Mococa-SP
 SADIA AGROPASTORIL PAULISTA LTDA- Itirapina-SP
 SADIA AGROPASTORIL PAULISTA LTDA- Descalvado-SP
 SADIA AGROPASTORIL PAULISTA LTDA- Campinas-SP
 SADIA AGROPASTORIL PAULISTA LTDA- Dois Vizinhos-PR
 SADIA AGROPASTORIL PAULISTA LTDA- Cascavel-PR

SADIA AGROPASTORIL CATARINENSE LTDA- São José-SC
 SADIA AGROPASTORIL CATARINENSE LTDA- Faxinal dos Guedes-SC

SADIA AGROPECUARIA S.A.- Várzea Grande-MT
 SADIA AGROPASTORIL GOIAS LTDA- Goiatuba-GO
 HYBRID AGROPASTORIL LTDA- Chapecó-SC - 1978
 SUDANISA CIA. INDUSTRIAL DE ALIMENTOS- São Paulo-SP - 1985
 SUDANISA CIA. INDUSTRIAL DE ALIMENTOS LTDA- Barra do Garças-MT
 SADIA GOIAS INDUSTRIA E COMERCIO LTDA- Goiatuba-GO
 CCV - CORRETORA DE CAMBIO, VALORES E COMMODITIES- São Paulo-SP
 CCV - CORRETORA DE CAMBIO, VALORES E COMMODITIES- Rio de Janeiro
 SADIA CORRETORA DE SEGUROS- São Paulo-SP
 POLIPAR COMERCIO E PARTICIPAÇÕES LTDA- São Paulo-SP
 INDUSTRIAS MOURAN LTDA- Araçatuba-SP
 INDUSTRIAS MOURAN LTDA- Andradina- SP
 METALGRAFICA- Andradina-SP
 CTAL - CONCORDIA TAXI AEREO LTDA- São Paulo-SP
 DIASA TRANSPORTES RODOVIARIOS LTDA- São Paulo-SP

O Grupo Sadia ainda possui empresas no Rio Grande do Sul (Criciúma, Erechim, Julio de Castilhos), São Paulo (Itatiba, São Bernardo do Campo), Mato Grosso (Itiquira, Nova Mutum) e

Minas Gerais (Uberlândia). Através dos levantamentos realizados não conseguimos identificar que empresas estão sediadas nestas localidades.

Fonte: Relatórios Anuais do Grupo Sadia 1980/89, *apud*, Harrysson Luiz da Silva, op. cit., p. 214-216.

ANEXO 3

GRUPO SADIA NO PARANÁ

O Grupo Sadia no Brasil

O Grupo Sadia, fundado em 1944, é um conglomerado genuinamente brasileiro, que atua no segmento agroindustrial e na produção de alimentos, sendo composto, atualmente, por 22 empresas. Tem um vasto leque de atividades que, além de abranger as operações com matérias-primas animais - bovinos, suínos, frangos e perus - inclui moagem de trigo com produção de alimentos secos e complexo soja, com esmagamento de grãos, produção de farelo, extração de óleo bruto e refino de óleo. Em 1991, a Sadia se iniciou nos segmentos de margarinas e de macarrão. Líder brasileira na produção de frigoríficos de carne, mantém também a liderança nacional na produção e exportação de frangos, no abate de bovinos, além de segunda esmagadora de soja do país.

Cerca de 400 produtos em 2.000 diferentes apresentações para o mercado interno são distribuídos de Norte a Sul do país, onde são atendidos mais de 110 mil pontos de venda de varejo.

Exporta perto de 100 itens alimentícios para mais de 40 países, abrangendo todos os continentes. Em cerca de 70 cidades brasileiras há um estabelecimento Sadia, marcando presença em 16 Estados da Federação. Vinte e quatro unidades produtoras de grande porte, distribuídas pelos Estados de Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, dão respaldo para a Sadia abastecer o Brasil e vários países do exterior com seus produtos, num volume anual de produção de mais de um milhão de toneladas de alimentos para consumo humano.

Paraná, a busca das abundantes fronteiras agropecuárias

Nascida no Sul do Brasil, precisamente em Concórdia-SC, a Sadia embasou sua produção de aves, suínos e derivados em regiões marcadas pela predominância de minifúndios e pelo potencial agropecuário. Por isso, fincar estacas no Paraná era um projeto inevitável.

Já em 1962, com um mercado consumidor em franca expansão e com uma marcante demanda dos produtos Sadia, a empresa fundou sua filial comercial de Curitiba, com o objetivo de atender a comercialização no Estado.

Em 1964 foi a vez da Sadia estrear no Paraná com uma unidade produtora. Assim, naquele ano foi inaugurada a fábrica da Frigobrás - Cia. Brasileira de Frigoríficos, na cidade de Toledo, Oeste do Estado. Dessa época em diante, o investimento e o crescimento no Paraná tornaram-se uma constante, tanto pela opulência agropecuária do Estado, como pelas características de sua mão-de-obra, além de um dinâmico e exigente mercado consumidor.

Hoje a Sadia está presente em 12 cidades paranaenses: Curitiba, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Guaraniaçu, Londrina, Maringá, Medianeira, Paranaguá, Pato Branco, Ponta Grossa, Renascença e Toledo, mantendo nelas algum tipo de estabelecimento, industrial ou comercial e, empregando no Paraná o total de 8.567 funcionários. Além disso, é através do Porto de Paranaguá que a Sadia escoia praticamente a totalidade de suas exportações.

O quadro abaixo dimensiona a natureza da movimentação econômica e as atividades dos diversos estabelecimentos do Grupo Sadia no Estado.

QUADRO 1 - ESTABELECIMENTOS SADIA NO PARANA		
C I D A D E	E M P R E S A	TIPO DE ESTABELECIMENTO E ATIVIDADE
Curitiba	Sadia Concórdia S.A. Ind. e Com.	Filial Comercial. Comercia- lização e distribuição de produtos Sadia
Dois Vizinhos	Moinho da Lapa S.A.	Unidade Industrial. Esmaga- mento de soja, produção de ração e abate de frangos
Francisco Beltrão	Moinho da Lapa S.A.	Unidade Industrial. Abate de frangos e produção de ra- ção
Guaraniaçu	Frigobrás Cia Brasi- leira de Frigorifi- cos	Silos para armazenamento de cereais
Londrina	Sadia Concórdia S.A. Ind. e Com.	Filial Comercial. Comercia- lização e distribuição de produtos Sadia

Maringá	Frigobrás Cia Brasileira de Frigoríficos	Unidade Industrial. Abate de bovinos
Medianeira	Frigobrás Cia Brasileira de Frigoríficos	Silos para armazenamento de cereais
Paranaguá	Frigobrás Cia Brasileira de Frigoríficos	Unidade Industrial. Esmagamento de soja, refinaria de óleo, produção de margarinas e hidrogenados
Paranaguá (Porto)	Sadia Trading S.A. Import. e Export.	Filial Trading. Comércio exterior
Pato Branco	Sadia Concórdia S.A. Ind. e Com.	Silos para armazenamento de cereais
Ponta Grossa	Frigobrás Cia Brasileira de Frigoríficos	Unidade Industrial. Abate de suínos e produção de industrializados
Renascença	Moinho da Lapa S.A.	Silos para armazenamento de cereais
Toledo	Frigobrás Cia Brasileira de Frigoríficos	Unidade Industrial. Abate de suínos, frangos e bovino, produção de industrializados de carne, esmagamento de soja, produção de ração, armazenagem de cereais

Com uma das mais expressivas atividades industriais no Paraná, o Grupo Sadia tem no Estado as seguintes capacidades instaladas:

- Abate de suínos: 5.400 cabeças/dia
- Abate de frangos: 640.000 cabeças/dia
- Abate de bovinos: 1.050 cabeças/dia
- Produção de industrializados de carne: 343 ton/dia
- Esmagamento de soja: 2.220 ton/dia
- Produção de ração: 3.440 ton/dia
- Refinaria de óleo de soja: 340 ton/dia
- Produção de hidrogenados: 360 ton/dia
- Armazenagem de cereais: 161.640 toneladas.

Em 1990 as atividades do Grupo no Estado resultaram numa Receita Operacional Líquida da ordem de US\$ 430 milhões e uma receita de exportação de US\$ 107 milhões.

O Paraná está entre os 5 maiores mercados dos produtos Sadia. São 11.200 pontos de vendas de varejo, atingidos no Estado, um volume mensal médio de 3.200 toneladas de produtos Sadia, comercializados e distribuídos através das duas filiais

comerciais, Curitiba e Londrina, e de representantes especializados, localizados em Foz do Iguaçu, Cascavel, Toledo e Pato Branco, cobrindo os quatro cantos do Estado.

ANEXO 4

GRUPO SADIA EM SÃO PAULO

Evolução da Sadia em São Paulo

Quando Attilio Fontana fundou a Sadia, em 1944, em Concórdia-SC, já sabia onde seira o outro lado da empresa: São Paulo. Era aqui que se consolidava o grande mercado consumidor do país, com altos índices de densidade demográfica, registrando um crescente volume de capitais aplicados na indústria de transformação, onde emergia um notável parque industrial e uma formidável atividade econômica baseada na industrialização.

As primeiras produções da Sadia, nos anos 40 e 50, principalmente banha, lingüiça e carne salgada de porco, tinham destinos certos: o mercado sulino e a estrada de ferro que ligava Concórdia a São Paulo. Um trajeto que por vezes demorava até 15 dias para ser percorrido.

Em meados dos anos 50 passou-se a trazer para São Paulo produtos frescos, como presunto cozido, mortadela e salsicha, recorrendo-se a aviões alugados e, logo em seguida, a aeronaves da Sadia Transportes Aéreos, que operou entre 53 e 67. No final da década de 50 a empresa introduziu em sua frota caminhões isotérmicos que evoluíram para os frigoríficos de longo alcance. Sempre com o mesmo objetivo: busca de uma maior eficiência no atendimento do mercado urbano, com produtos frescos e variados.

A importância do mercado paulista para a Sadia foi uma tônica de seu crescimento, pois já em 1946 foi criado um pequeno escritório comercial na capital e, logo em seguida, um em Bauru e outro em Ribeirão Preto. O entrosamento com os paulistas se intensificava e quando a Sadia decidiu ampliar seus negócios com moagem de trigo, a escolha logo recaiu sobre São Paulo, onde foi fundada a primeira unidade produtora do Moinho da Lapa S.A.

O Moinho da Lapa S.A. foi criado em 1950 e, depois de suplantadas as dificuldades para se conseguir concretizar a importação de maquinário, começou a operar em 1952, beneficiando 60 toneladas de trigo por dia, mais do que o dobro da produção da unidade de Concórdia. Em 1974 o Moinho da Lapa S.A. iniciou um processo de diversificação, passando a produzir misturas para bolo e uma pequena parcela de ração, para aproveitar o farelo de trigo, subproduto da moagem.

A avicultura em escala industrial crescia no Estado e a Sadia, através do Moinho da Lapa S.A., decidiu também participar desse processo, produzindo ração balanceada a partir de uma unidade industrial que foi inaugurada em 1976, na cidade de Campinas. Dois anos depois, o Moinho da Lapa S.A. entrava também no abate de frangos em São Paulo, com a instalação de uma unidade abatedoura em Américo Brasiliense. Em 1986 implantavam-se granjas de matrizes em Itirapina e em Descalvado, além de uma unidade produtora de ração em São Joaquim da Barra.

A expansão da Sadia em São Paulo, a partir da década de 50, aconteceu em vários setores de atividade do grupo e abrangeu tanto o aspecto industrial como a comercialização.

Em 1961 ocorreu a criação da Frigobrás - Cia. Brasileira de Frigoríficos que, reforçando a meta de crescer em São Paulo, veio consolidar a presença da empresa no Estado. Voltada para a industrialização de carnes, a Frigobrás foi especialmente construída para operar como grande produtora de industrializados de origem animal. Sua implantação proporcionaria um crescimento significativo da penetração dos produtos no mercado paulista e permitiria o aumento dos níveis de produção de industrializados do grupo.

Ao mesmo tempo em que a estrutura produtiva em terras paulistas tomava uma dimensão grandiosa, a estrutura comercial caminhava para rumo semelhante. Nos anos 50 a distribuição dos produtos Sadia em São Paulo ganhou novos pontos quando começou a chegar às padarias, não mais se restringindo às feiras-livres e às mercearias.

Com a explosão em escala nacional, nos anos 60, dos auto-serviços, como forma de facilitar o acesso da população aos bens de consumo, sobremaneira os alimentos, surgia a necessidade da Sadia consolidar, num ponto estratégico do país, uma sede de distribuição e comercialização, com logística compatível à rápida expansão do mercado de consumo brasileiro.

Mais uma vez São Paulo foi escolhido como ideal e, em 1967 decidiu-se pela implantação aqui da então denominada Sadia Comercial Ltda (atualmente incorporada pela "holding" Sadia Concórdia S.A.).

Respalhada por uma estrutura de estocagem frigorífica de grande porte, essa unidade foi criada na capital do Estado para funcionar como uma central de abastecimento que comanda as operações comerciais, e de distribuição dos produtos Sadia para todo o Brasil. Com o decorrer do tempo mais seis filiais comerciais, equipadas com infra-estrutura frigorífica, foram instaladas em São Paulo, para atender a demanda do Estado e garantir a distribuição de produtos Sadia para todas as regiões paulistas.

São Paulo também foi palco de um outro marco histórico da Sadia. Foi aqui que a empresa ampliou a atividade de abate e industrialização de bovinos, tornando-se líder no setor, ao adquirir, em 1989, as unidades produtoras do Frigorífico Mouran, em Andradina e Araçatuba, implantando a Indústrias Mouran Ltda.

Em 1991, mais um grande passo é dado em São Paulo: a Sadia ingressa no mercado brasileiro de massas alimentícias através da implantação de uma nova unidade produtora na cidade de Itapetininga, especialmente construída e equipada para a fabricação das mais diversas modalidades do produto.

São Paulo para a Sadia não representava somente o mais pujante mercado consumidor urbano do país, mas uma das principais molas propulsoras de seu êxito, além de abrigar e pôr em movimento o maior contingente de unidades fabris do parque industrial do grupo.

Em São Paulo, o centro decisório do Grupo Sadia

Desde o início, São Paulo foi para a Sadia um dos maiores motivos de seu sucesso, pois aqui se fechava o ciclo de um processo que se iniciava nas granjas no meio rural, passava pela industrialização em Concórdia e terminava na mesa do consumidor urbano, notadamente o de São Paulo.

Além da vocação para os negócios e para a industrialização, fato que fez a história do Estado paulista, a Sadia só passou a alcançar outras capitais brasileiras graças à logística montada em São Paulo. Assim, tudo apontava para São Paulo como a base ideal de centralização do núcleo decisório do Grupo Sadia.

Esse núcleo decisório se implantou, inicialmente, num prédio da rua Paula Souza, no centro da capital paulista, em 1962 e depois mudou-se, em 1981, para um Centro Administrativo, no bairro de Alphaville, município de Barueri, Grande São Paulo. O Centro Administrativo é sede do Conselho Superior de Administração, do comitê Corporativo de Gestão, dos seus respectivos presidentes e das diversas assessorias corporativas. Dali são emanadas todas as decisões corporativas e as políticas que envolvem as várias empresas Sadia espalhadas pelo país.

Nessa sede também está concentrado o núcleo decisório sobre Comércio Exterior do Grupo, através da vice-presidência internacional e da Sadia Trading S.A., comandando todas as operações de exportação. E ainda no Centro Administrativo que se concentram a vice-presidência de "commodities", a vice-presidência de recursos humanos, comandando, respectivamente, todas as operações com cereais, a política e as operações financeiras e a gestão de recursos humanos de todo o Grupo Sadia.

O Desenvolvimento Gerencial é concebido em São Paulo

Um dos aspectos históricos do Grupo Sadia é a preocupação com o constante desenvolvimento de suas chefias e de seu corpo de funcionários, permitindo o acesso às modernas técnicas de gerenciamento, na busca da eficiência e da modernidade.

Nas várias unidades industriais o aperfeiçoamento de funcionários é realizado através de programas contínuos de treinamento, concebidos e emanados a partir da vice-presidência de recursos humanos, sediada em São Paulo.

A nível gerencial, esse aperfeiçoamento se dá através do Centro Administrativo, onde as várias lideranças e chefias se reúnem em cursos especializados, para a absorção de políticas e práticas administrativas que serão irradiadas para todas as empresas do grupo no Brasil.

A *INFORMATICA* está presente em todas as atividades das empresas Sadia, chegando até aos abatedouros, recebendo e processando, dia e noite, as informações operacionais e gerenciais de todas as atividades das áreas administrativa, financeira, comercial, industrial e agropecuária.

No Centro Administrativo está o núcleo corporativo de informática, funcionando como integrador do Grupo, onde os seus especialistas desenvolvem sistemas computacionais próprios. Este núcleo define as políticas e diretrizes de informática para as empresas, além de fornecer o apoio aos usuários.

A informática na Sadia também é aplicada no desenvolvimento genético, com "software" especialmente desenvolvido pela empresa.

A Contribuição Paulista às Exportações

Líder nas exportações brasileiras de frango e segunda maior exportadora nacional de produtos do complexo soja, a Sadia tem nas vendas externas um ponto importante de suas atividades. A receita de exportação tem representado, anualmente, uma parcela entre 15 e 20% do faturamento total do grupo.

A Sadia tem em São Paulo sua diversificada produção voltada basicamente para o mercado interno, mas detém uma participação considerável nas exportações do grupo. Essa participação se concentra, sobretudo, nos segmentos de produtos industrializados e de carne bovina, produzidos na fábrica da Frigobrás em São Paulo e nas fábricas da Indústrias Mouran Ltda, em Andradina e Araçatuba.

A Frigobrás exporta quibes, hambúrgueres e almôndegas, de bovino e de frango, para o Oriente Médio. Das unidades

produtoras da Indústrias Mouran são exportados o "corned beef" e os cortes nobres de carnes bovina "in natura" congelados, destinados ao mercado europeu.

A Sadia detém atualmente a liderança no abate de bovinos do país, graças à inclusão em seu conjunto de negócios das duas plantas industriais da Indústrias Mouran Ltda., de Araçatuba e Andradina, adquiridas em 1989. Com isso, metade das exportações bovinas do Grupo Sadia é proveniente da produção realizada em São Paulo.

A força do Mercado Paulista

A força do mercado paulista e a extraordinária movimentação econômica que ocorre no Estado motivaram a Sadia a investir pesadamente na região e ter, em São Paulo, não só uma expressiva participação produtiva, mas também um desempenho comercial sem igual.

Para uma empresa produtora de bens de consumo, sobretudo alimentos industrializados, de ampla aceitação pela população urbana, São Paulo exibe um perfil dos mais apropriados. Nele estão concentrados mais de 20% da população nacional; a média do poder aquisitivo dos paulistas situa-se, historicamente, acima da média brasileira, sendo ainda o Estado que registra o maior volume de participação no consumo nacional de alimentos.

São Paulo para a Sadia extrapola como meta e adquire o papel de região estrategicamente vital. Pois é aqui que a empresa coloca de 30% a 35% do volume (venda física) de sua produção destinada ao mercado interno, além desse mercado representar de 35% a 40% do volume financeiro de sua receita líquida. E ainda, do total de entregas que a Sadia efetua no Brasil, a metade acontece em São Paulo, onde estão localizados perto de 50 mil dos 120 mil pontos de venda de varejo abrangidos pela empresa no país.

Para atender o gigantismo do Estado, a Sadia conta com o apoio da central de comercialização sediada na capital paulista e com mais seis filiais comerciais de grande porte, em São Paulo (capital), Bauru, Campinas, Ribeirão Preto, Santo André e São José dos Campos, além de três escritórios, sendo dois na cidade de São Paulo e um em Santos, para levar seus produtos a 92% da população do Estado.

A Serviço da Comunidade

Estão concentrados em São Paulo dois importantes pólos de prestação de serviços do Grupo Sadia: o Serviço de Informação ao Consumidor e a sede da Fundação Attilio Fontana, respectivamente, servindo à população brasileira e aos funcionários do grupo.

O Serviço de Informação ao Consumidor Sadia, criado em 1982, é um dos birôs pioneiros de atendimento ao consumidor em empresas.

Respaldado por uma equipe de profissionais especializados na área de alimentos, o Serviço de Informação ao Consumidor atende consumidores de todo o Brasil, através de telefone ou de correspondência. Fornece informações sobre fabricação, conservação, manuseio, embalagem e preparo dos produtos Sadia, além de atender reclamações e sugestões e suprir o público com receitas inéditas, criadas e testadas pela cozinha experimental da Sadia.

Respeito aos consumidores e dedicação aos funcionários caminham lado a lado na história da Sadia. Desde 1976 a empresa conta com um sistema próprio de assistência médica, odontológica e de complementação de aposentadoria aos seus funcionários, através da Fundação Attilio Fontana, cuja sede administrativa, médica e esportiva também foi instalada na capital paulista.

Além do completo aparato em assistência médica, a Fundação Attilio Fontana fornece o suporte para as atividades esportivas e de lazer dos empregados e seus dependentes, tanto através dos ginásios e das quadras poliesportivas na capital paulista, como através do apoio e da coordenação desses empreendimentos nas unidades da Sadia espalhadas pelo Brasil.

Relação das Empresas Sadia em São Paulo

- SADIA S.A. - INDUSTRIA E COMERCIO
 - Alphaville, Barueri
 - Centro Administrativo
 - Alphaville, Barueri
 - Centro de Processamento de Dados
 - São Paulo, capital (Vila Anastácio)
 - Distribuidora
 - São Paulo, capital (Vila Anastácio)
 - Gráfica
 - São Paulo, capital (Vila Anastácio)
 - Comércio Varejista de Produtos Alimentícios
 - São Paulo, capital (Vila Anastácio)
 - Comércio Atacadista de Produtos Alimentícios
 - São Paulo, capital (Brooklin)
 - Escritório Administrativo de apoio a vendas
 - São Paulo, capital (Penha)
 - Escritório administrativo de apoio a vendas
 - Campinas
 - Sadia comercial distribuidora
 - Santos
 - Escritório administrativo de apoio a vendas
 - São José dos Campos
 - Sadia comercial distribuidora

- Ribeirão Preto
Sadia comercial distribuidora
- Bauru
Sadia comercial distribuidora
- Santo André
Sadia comercial distribuidora
- Osasco
Sadia comercial distribuidora
- MOINHO DA LAPA S.A.
 - São Paulo, capital
Unidade Produtora - moagem de trigo, produtos derivados do trigo e alimentos secos.
 - Campinas
Granjas avícolas
 - Campinas
Unidade Produtora - fábrica de rações balanceadas
 - Américo Brasiliense
Unidade Produtora - abatedouro frigorífico de aves, industrialização de frangos, fábrica de rações
 - Itapetininga
Unidade Produtora - fabricação de massas alimentícias
 - São Joaquim da Barra
Unidade Produtora - fábrica de rações balanceadas
 - Itirapina
Granjas avícolas
 - Descalvado
Granjas avícolas
- SADIA AGROPASTORIL PAULISTA LTDA
 - Campinas
Granjas avícolas
 - Itirapina
Granjas avícolas
- SADIA OESTE S.A. - INDUSTRIA E COMERCIO
 - São Paulo, capital
Filial distribuidora
- SUDANISA COMPANHIA INDUSTRIAL DE ALIMENTOS
 - São Paulo, capital
Filial distribuidora
- METALGRAFICA ANDRADINA LTDA
 - Andradina
Fabricação de embalagens metálicas para produtos alimentícios
- POLIPAR COMERCIO E PARTICIPAÇÕES LTDA
 - Alphaville, Barueri
Participações societárias
- SADIA TRADING S.A. EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO
 - Alphaville, Barueri
Comercio exterior, exportação e importação

- CONCORDIA S.A. CORRETORA DE VALORES MOBILIARIOS,
CAMBIO E COMMODITIES
 - São Paulo, capital
 - Corretora de valores mobiliários
- SADIA CORRETORA DE SEGUROS LTDA
 - São Paulo, capital
 - Corretora de seguros
- FRIGOBRAS - COMPANHIA BRASILEIRA DE FRIGORIFICOS
 - São Paulo, capital
 - Unidade produtora - fabricação e comércio de produtos industrializados de carne
 - Osasco
 - Industrialização de carnes em geral
- INDUSTRIAS MOURAN LTDA
 - Andradina
 - Unidade produtora - abate e industrialização de bovinos
 - Araçatuba
 - Unidade produtora - abate e industrialização de bovinos
 - São Paulo, capital
 - Comércio atacadista e varejista de produtos de carne
- DIASA TRANSPORTES RODOVIARIOS LTDA
 - São Paulo, capital
 - Transporte rodoviário de carga, administração de frota de carga frigorífica
- FUNDAÇÃO ATTILIO FRANCISCO XAVIER FONTANA
 - São Paulo, capital
 - Sede social e administrativa, ambulatórios médicos e odontológicos, laboratórios de análises clínicas, dependências de fisioterapia, quadras e ginásios poliesportivos.

ANEXO 5

SADIA - PRINCIPAIS DADOS NUMERICOS - Março de 1992

Os números definitivos sobre o desempenho do grupo em 1991 estarão sendo divulgados na publicação do balanço até o final do mês de março de 1992.

Os fechamentos até agora concluídos indicam:

- uma Receita Operacional Bruta a manter-se nos níveis da de 1990
- exportações: US\$ 315 milhões
- investimentos: US\$ 60 milhões
- nº de funcionários: 33.930

GRUPO SADIÁ - GRANDES NÚMEROS - 1990/1989

	1990	1989
Receita Operacional Bruta	Cr\$ 214,941 bi	134,975 bi
	US\$ 1,834 bi	1,564 bi
Impostos gerados	Cr\$ 29,007 bi	16,729 bi
	US\$ 261 milhões	223 milhões
Receita Operacional Líquida	Cr\$ 184,133 bi	115,210 bi
	US\$ 1,573 bi	1,340 bi
Lucro Operacional	Cr\$ 8,205 bi	10,019 bi
	US\$ 328 milhões	275 milhões
Lucro Líquido Consolidado	Cr\$ 5,149 bi	7,569 bi
	US\$ 29 milhões	71 milhões
Investimentos	Cr\$ 12,476 bi	9,754 bi
	US\$ 99 milhões	90,4 milhões
Capital Social	Cr\$ 11,345 bi	11,241 bi
	US\$ 160 milhões	105 milhões
Patrimônio Líquido Consolidado	Cr\$ 33,207 bi	29,211 bi
	US\$ 325 milhões	309 milhões
	1990	1989
Exportações	US\$ 280 milhões	251 milhões
Total de Empregados	31.912	32.149
Encargos Sociais	Cr\$ 12,044 bi	5.709 bi
	US\$ 83 milhões	53 milhões

INVESTIMENTOS = 1986 A 1991 (em US\$ milhões)

1986	51,141
1987	58,972
1988	40,803
1989	90,480
1990	98,925
1991	60

CAPACIDADE INSTALADA DAS DIVERSAS ATIVIDADES DO GRUPO SADIA

ATIVIDADE	MEDIDA	QUANTIDADE
Aves	Cabeças/dia	1.350.000
Suínos	Cabeças/dia	12.700
Bovinos	Cabeças/dia	5.000
Esmagamento de soja	Toneladas/dia	5.500
Refinaria de óleo	Toneladas/dia	700
Fábrica de Rações	Toneladas/dia	7.500
Moinho de Trigo	Toneladas/dia	460
Fábrica de Industrializados	Toneladas/dia	1.000
Fábrica de margarinas	Toneladas/dia	150
Fábrica de macarrão	Toneladas/dia	70

LISTA DAS 20 EMPRESAS DO GRUPO SADIA

PRODUTORAS/AGROPASTORIS
1. SADIA CONCORDIA S.A. INDUSTRIA E COMERCIO
2. FRIGOBRAS - CIA. BRASILEIRA DE FRIGORIFICOS
3. SADIA OESTE S.A. INDUSTRIA E COMERCIO
4. SADIA AGROPASTORIL CATARINENSE LTDA
5. HYBRID AGROPASTORIL LTDA
6. SADIA AGROPASTORIL PARANAENSE
7. SADIA GOIAS INDUSTRIA E COMERCIO LTDA
8. SADIA AGROPASTORIL GOIAS LTDA
9. SADIA AGROPECUARIA LTDA
10. SADIA MATO GROSSO S.A.
11. SUDANISA CIA. INDUSTRIAL DE ALIMENTOS
12. SADIA AGROAVICOLA S.A. INDUSTRIA E COMERCIO
13. INDUSTRIAS MOURAN LTDA
SERVIÇOS
14. SADIA TRADING S.A. EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO
15. SADIA CORRETORA DE SEGUROS LTDA
16. POLIPAR COMERCIO E PARTICIPAÇÕES
17. DIASA TRANSPORTES RODOVIARIOS LTDA
18. METALGRAFICA ANDRADINA LTDA
19. CONCORDIA TAXI AEREO LTDA - CTAL
20. CONCORDIA S.A. COR. VAL. MOB. CAMBIO E COMMODITIES

ANEXO 6

PROJETO 21

INTRODUÇÃO

A empresa, estabeleceu-se em função do potencial existente na região. Sua influência motivou grandes avanços sociais, tecnológicos e econômicos.

Foram criados programas para garantir o abastecimento e a qualificação da matéria-prima, que embora funcionais e adequados por um longo período, não mais exercem suas funções.

Para manter a continuidade de estímulo ao processo produtivo e assegurar os objetivos da empresa, novas medidas e ações terão, obrigatoriamente, que ser introduzidas.

JUSTIFICATIVA

- A filosofia e os princípios da integração deixaram de existir.
- Inexiste um programa de trabalho e ação definido.
- Tradicionais clientes (integrados) estão abandonando o setor.
- Outras atividades estão concorrendo com a suinocultura (gado leiteiro, fumo, erva-mate).
- A juventude está deixando o meio rural (revoltada).
- A função do técnico desapareceu, ficando restrito à parte comercial.
- Desmotivação é generalizada entre os criadores.
- Não existe controle da produção e oferta de animais.
- Concorrentes estão inovando, atraindo os bons criadores.

TENDENCIAS FUTURAS DA REGIAO

- Agricultura, em sua maioria, mecanizada.
- Redução da população rural.
- Número de estabelecimentos rurais produtivos reduzirá, aumentando a área.
- A produtividade do milho terá um incremento de 100%.
- O milho continuará na região como principal atividade agrícola.
- As atividades serão mais produtivas e tecnificadas.
- O plantel médio por propriedade aumentará significativamente.

OBJETIVOS

- Garantir uma produção estável de suínos para o frigorífico
- Assegurar a qualidade da matéria-prima.
- Aproveitar e manter a produção de matéria-prima próximo da empresa.
- Viabilizar um sistema seguro e estável.

- Estimular a produtividade criatória.
- Fomentar a produção de milho.
- Conjugar agricultura e pecuária.
- Aproveitar o real potencial das propriedades.
- Levar ao criador um programa claro e definido.
- Dar uma nova dimensão à assistência técnica e ao Fomento Agropecuário.

POLITICAS

- Haverá os sistemas: cria, cria-terminação e terminação.
- Garantia de um preço mínimo.
- Material genético (reprodutores) 100% Sadia.
- Reprodutores financiados (sistema troca x troca).
- Pagamento pela qualidade (tipificação de carcaça).
- Concentração na área próxima, de maior influência.
- Volume de oferta de animais: 70 a 80% do total do abate.
- Prazo de implantação do projeto será de 10 anos.

INDICES A SEREM BUSCADOS

a) *Suinocultura*

- | | |
|---------------------------|-----------|
| - Desmamados porca/ano: | 20 |
| - Terminados porca/ano: | 19 |
| - Partos porca/ano: | 2,2 |
| - Reposição de plantel: | 40% |
| - Idade de abate: | 165 dias |
| - Peso de abate: | 100 Kg |
| - Intervalo entre partos: | 166 dias. |

b) *Propriedade padrão para o ano 2000*

- Área mínima de 20 ha.
- Reserva florestal de 20% da área total (preservação permanente).
- Área mecanizável de 8,0 ha.
- Área com pastagem, 2,0 ha, incluindo capineiras.
- Uso do solo de acordo com a sua capacidade.
- Conservação em toda a área de cultivo.
- Água em quantidade e qualidade.
- Plantel de 15 porcas.
- 5 vacas de leite mestiças, com produção média diária de 10 a 12 litros.
- Aviário com capacidade para 6 mil aves.
- Aproveitamento integral dos dejetos.
- Mão-de-obra: 4 pessoas.
- Produção de 900 sacos de milho.
- Plantar 2 ha de trigo.
- Soja consorciada em 4 ha.
- Feijão "safrinha" 1 ha.
- Capacidade de armazenamento de toda a produção.
- Horta para o abastecimento doméstico.
- Pomar com predominância de citros.

- Açude para a produção de peixes e reserva de água.
- Boa via de acesso, luz elétrica, telefone.
- Proprietário com capacidade administrativa, bem informado e acessível a inovações.

DESCRIÇÃO

Diante da realidade encontrada, serão oferecidas as seguintes opções:

- IS₁- Serão enquadrados neste programa, os criadores de bom nível tecnológico, receptivos a novas técnicas, tradicionais na atividade e com produção e estrutura equilibradas.
- Ser avicultor, preferencialmente.
 - Plantel mínimo de 15 matrizes, limitado ao máximo pela produção de milho.
 - Produção mínima de 80% da necessidade de milho.
 - Área mínima de 7 ha mecanizados.
 - Aproveitamento integral dos dejetos.
 - Cultivo agrícola diversificado (soja consorciada, trigo, feijão).
 - Conservação do solo em toda área de cultivo anual.
 - Boas condições e estrutura de armazenamento.
 - Possuir 4 a 5 vacas leiteiras.
 - Reserva florestal (nativa ou reflorestada) de no mínimo 20% da área da propriedade.
 - Pomar e horta caseira.
- IS₂- Propriedades com médio nível tecnológico com potencial e perspectivas de atingir o projeto IS₁.
- Receptivo tecnologicamente.
 - Possuir, no mínimo, 7 fêmeas.
 - Produzir 400 sacos de milho.
 - Área mínima de 7 ha mecanizáveis.
 - Aproveitamento dos dejetos.
 - Deverá ter 2 ou 3 vacas de leite.
 - Cultivo agrícola diversificado.
 - Mão-de-obra disponível.
 - Desenvolver práticas conservacionistas.
 - Deverá utilizar reflorestamento.
- IS₃- Representado pelos criadores que não se enquadram nas categorias anteriores, sendo:
- a)- Pequenos criadores, com as seguintes condições:
 - Capacidade para terminar 100 suínos por ano.
 - Autosuficientes em milho.
 - Mão-de-obra familiar.
 - b)- Médios e grandes produtores com alto nível tecnológico, com as seguintes condições:
 - Atingir um plantel mínimo de 100 criadeiras.
 - Mão-de-obra treinada.

- Plantel de alta qualidade zootécnica.
- Perspectivas de viabilização do uso de rações a granel.
- Localizado estrategicamente, de preferência próximo aos terminadores.

Neste caso, o grupo dos médios e grandes criadores produzirá leitões para a terminação nas pequenas propriedades.

NORMAS COMUNS

- Serão aproveitadas as instalações existentes com as devidas adaptações e reformas. Estas, além da pintura padronizada, deverão permanecer isoladas de outros animais domésticos.
- O volume de produção por propriedade será determinado pela produção de milho, exceto para os criadores de leitões, onde a estrutura será o fator limitante.
- Para a terminação, serão viabilizados e difundidos comedouros comuns com características padronizadas.
- A comercialização de animais com os integrados (reprodutores ou leitões) será efetuada pelo sistema troca x troca.
- Para a qualificação zootécnica, serão introduzidos animais SPF. Este trabalho deve atingir inicialmente os produtores de leitões, devendo estes se dispor a seguir todas as normas exigidas para tal, incluindo o vazio sanitário.
- Os terminadores sempre receberão animais da mesma origem, preferencialmente, localizados próximos.
- Manejo adequado dos dejetos com aproveitamento de 100%.
- Desenvolvimento de práticas que objetivam o aumento da produtividade de milho, melhor aproveitamento dos solos, reflorestamento, irrigação e zoneamento agrícola. Nesta área, deveremos contar com a atuação de uma equipe especializada, para treinamentos e adequação de tecnologias.
- Difusão da silagem de milho e outras formas de armazenamento.
- Todos os trabalhos objetivam atingir inicial e preferencialmente os avicultores.
- Será criada uma nova placa de identificação que caracteriza os projetos.

MODO DE AÇÃO

- Extratificação da integração, dentro da referida área de ação, com a finalidade de quantificar e estabelecer o número de criadores conforme os requisitos: propriedade (área total, agricultável, mecanizável, agricultada, etc), produção de milho, plantel, instalações, etc.
- Identificar os criadores de acordo com a situação atual, tendências e potencial.
- Apresentar e divulgar a filosofia e opções do novo programa:
 - . Propriedades demonstrativas estrategicamente localizadas.
 - . Reuniões nas comunidades.

. Visitas.

- Seleção de 400 propriedades no sistema de ciclo completo e 10 unidades produtoras de leitões com 200 propriedades terminadoras. Desta forma, serão envolvidas, no primeiro ano, 610 propriedades.

- O programa permanecerá restrito, em seu primeiro ano, à Concórdia e micro-região, com a média de 18 projetos por técnico.

- Cadastro e acompanhamento de cada propriedade estabelecendo metas, buscando os objetivos propostos pelo projeto.

- De posse do cadastro, será solicitada a presença, na empresa, do pretendente, para maiores instruções sobre o projeto e assinatura do termo de responsabilidade de produção.

- Implantação definitiva do projeto.

BENEFÍCIOS E GARANTIAS

- Custo da alimentação: 3,6 kg de alimentação (ao preço obtido a partir de: 25 kg de ração pré-inicial, 50 kg de ração de crescimento, 50 kg de concentrado e 180 kg de milho) por quilo de suíno produzido.

- Fornecimento de rações a prazo.

- Fornecimento de milho a prazo.

- Fornecimento de farelo de soja para produtores de leitões IS₁.

- Aquisição dos suínos produzidos dentro dos limites acordados por propriedade.

- Assistência técnica e veterinária global.

- Fornecimento de reprodutores de alta qualidade (SPF), pelo sistema troca x troca, com prazo de 15 meses, com amortização de 50% em 1 ano.

- Medicamento a preço de custo.

- Armazenamento gratuito de milho para produtores de leitões IS₁.

- Tipificação de carcaça.

- Transporte gratuito dos suínos e rações.

- Semente de milho a preço de custo.

- Mudas florestais a preços subsidiados.

- Fornecimento gratuito de cama de aviários para IS₁, não avicultor.

NECESSIDADES

1. Alimentação do sistema:

3.600 fêmeas - multiplicação (SPF).

18.000 fêmeas - reposição anual.

45.000 fêmeas - plantel de integração.

2. Abate - 850.000 suínos.

3. Integrados:

Cria: 100 criadores com a média de 200 matrizes.

Cria-terminação: 1.660 criadores com a média de 15 matrizes.

Terminação: 2.100 criadores com terminação média de 180 animais/ano.

De acordo com este plano, teremos 3.860 integrados.

4. Treinamentos:

- a toda equipe técnica;
- produtores de leitões;
- transportadores.

5. Quadro funcional:

- Sistema de criação de leitões: 100 integrados

1 veterinário, 7 técnicos de campo (15 integrados por técnico) e 1 técnico para férias.

Estes técnicos fariam as pesagens dos leitões na hora da comercialização.

- Terminação - ciclos completos: 3.660 integrados

3 veterinários, 44 técnicos (100 integrados por técnico da suinocultura e 50 integrados por técnico da avicultura) e 4 técnicos para férias.

- Equipe específica de agricultura:

1 eng. agrônomo, 1 eng. agrícola e 1 adm. rural.

Resumo:

- 4 Veterinários
- 56 Técnicos Agrícolas
- 1 Engenheiro Agrônomo
- 1 Engenheiro Agrícola
- 1 Administrador Rural
- 3 Supervisores.

Não foi considerado o pessoal envolvido com as regiões marginais do projeto.

COMENTARIOS

Com a introdução deste programa, haverá uma redução no número de integrados e no raio de ação. Deverá haver uma maior qualificação dos técnicos e criadores.

Haverá uma oferta de matéria-prima com melhor qualidade e menor oscilação.

O sistema terá maior estabilidade.

A empresa terá assegurado o mercado de reprodutores, embora sejam necessários maiores investimentos.

Haverá o aproveitamento do milho da região, tendo que a empresa suprir as eventuais necessidades.

De acordo com levantamentos realizados a estrutura existente na integração, viabiliza o sistema sem maiores investimentos.

Concórdia, 17 de novembro de 1988.

ANEXO 7

SADIA CONCORDIA S.A. INDUSTRIA E COMERCIO
CONTRATO DE PARCERIA AVICOLA

Pelo presente instrumento particular, de um lado a Empresa Sadia Avicola S.A., pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CGC/MF sob nº 83.313.205/0001-54, e na Inscrição Estadual sob nº 250.115.220 estabelecida a Estrada Chapecó-São Carlos, nº 3.600 Chapecó, Estado de Santa Catarina, proprietária das aves (de um dia) de rações e de medicamentos e insumos, doravante denominada PARCERIA PROPRIETARIA, neste ato representada por seu Diretor Superintendente Sr. brasileiro, casado, residente e domiciliado na Rua..... nesta cidade de chapecó, Estado de Santa Catarina, portador da cédula de identidade nº e do CIC nº e, do outro lado, Sr e seu conjunto familiar, agricultores, conhecedores dos procedimentos técnicos para criação de aves, estabelecidos na localidade de município de Estado de Santa Catarina, ele inscrito no CIC sob nº com 01 (um***) aviário(s) com capacidade para aves edificado (s) sobre este imóvel, onde trabalha com sua família, composta de membros e com empregados seus, registrados de acordo com a legislação trabalhista em vigor doravante denominado PARCEIRO CRIADOR, tem justo e contratado a presente Parceria Avicola que se regerá pela legislação agrária, Código Civil e cláusulas seguintes:

CLAUSULA 1ª - A PARCEIRA PROPRIETARIA se obriga a entregar ao PARCEIRO CRIADOR, na sua propriedade, aves de um dia, para serem criadas e terminadas até a idade de 43 a 80 dias nos lotes de frangos de corte e de 70 a 180 dias para os lotes de perus de corte, terminação essa que poderá variar de acordo com a necessidade de demanda do mercado Nacional e/ou Internacional.

CLAUSULA 2ª - A PARCEIRA PROPRIETARIA, para fim de criação e terminação das aves, fornecerá as rações, as aves de um dia e medicamentos necessários para a criação e engorda das mesmas.

CLAUSULA 3ª - Após a entrega das aves terminadas, a reposição para cada aviário de aves de um dia e da ração inicial será efetuada no prazo de 03 a 15 dias, podendo o mesmo ser dilatado mediante a cientificação do PARCEIRO CRIADOR ou havendo superveniência de motivo de força maior que impeça o cumprimento do aqui exposto.

CLAUSULA 4ª - O PARCEIRO CRIADOR, dispensará os cuidados necessários e indispensáveis para a criação e terminação das aves, adotando, para tanto, os procedimentos técnicos que melhor se recomende, facultando-se uma busca, sem qualquer onus junto ao Departamento de Fomento da PARCEIRA PROPRIETARIA de orientação técnica que esta dispensa a sua

própria criação.

PARAGRAFO UNICO - O não atendimento da parte inicial desta cláusula por parte do PARCEIRO CRIADOR, facultará a PARCEIRA PROPRIETARIA, o direito de rescindir com justa causa o presente contrato, respondendo aquele pelas perdas e danos que causar.

CLAUSULA 5ª - Uma vez completado o período de criação e engorda das aves, respeitada a partilha prevista na cláusula 6ª, a parte que pertence à PARCEIRA PROPRIETARIA lhe será entregue pelo PARCEIRO CRIADOR, cujo transporte correrá por conta daquela.

CLAUSULA 6ª - Do resultado obtido na criação e engorda das aves até a idade retro referida, o PARCEIRO CRIADOR terá direito, a título de participação na parceria, a uma percentagem das aves vivas produzidas sobre o total em quilos do lote. O qual poderá dispor como melhor lhes aprouver, percentual que variará conforme fórmula e tabela para este fim existente, para os lotes de frantos de corte. Para a criação de perus, ganhos comparativos com a criação de frangos, até que se crie uma tabela própria para cada linhagem, pequena, média e grande.

CLAUSULA 7ª - As despesas relacionadas com os serviços de tratamento, aquecimento e cuidados com as aves, correrão por conta exclusiva do PARCEIRO CRIADOR, que se obriga a fornecer toda a mão-de-obra necessária, sua e de sua família ou de terceiros, respondendo pelos encargos sociais e/ou trabalhistas previstos em lei.

CLAUSULA 8ª - E facultado à PARCEIRA PROPRIETARIA, acompanhar a criação e engorda das aves, para o que lhe é assegurado livre e permanente acesso às instalações nas quais o plantel está sendo terminado.

CLAUSULA 9ª - O prazo de duração do presente contrato é de 10 (dez) anos, podendo em seu término ser renovado por um novo prazo a ser combinado pelas partes, mediante uma comunicação escrita com antecedência de 60 (sessenta) dias. Uma vez findo o prazo do presente contrato, nenhum direito ou indenização a que título for, caberá às partes contratantes.

CLAUSULA 10ª - O inadimplemento das obrigações assumidas por qualquer das partes, dará lugar facultativamente à rescisão do contrato.

CLAUSULA 11ª - Fica eleito o foro da Comarca de Chapecó, para qualquer ação fundada neste contrato.

E assim, por estarem justos e contratados, asinam o presente instrumento em três vias de igual teor e forma, na presença das testemunhas abaixo, sendo a terceira via destinada ao Cartório de Registros de Títulos e Documentos para os devidos fins.

Chapecó-SC, 20 de dezembro de 1984.

PARCEIRO PROPRIETARIO
SADIA AVICOLA S.A.

PARCEIRO CRIADOR

Testemunhas:

1ª -----

2ª -----

ANEXO 8

PERDIGIAO AGROINDUSTRIAL S/A
CONTRATO DE PARCERIA AVICOLA

Pelo presente instrumento particular, de um lado *PERDIGIAO AGROINDUSTRIAL S.A.*, pessoa jurídica de direito privado, estabelecida na Rua do Comércio, 39, Videira, SC. Inscrita no CGC/Mf 89.421.903/0001-50, proprietária das aves (pintos de um dia), da ração e dos medicamentos e insumos, doravante denominada *PARCEIRA PROPRIETARIA*, neste ato representada pelos seus Diretores no final assinados, e de outro lado..... e seu conjunto familiar, agricultores, conhecedores dos procedimentos técnicos para a criação de aves, estabelecidos na localidade de, ele inscrito no CPF/MF e cédula de identidade..... proprietário de um imóvel rural matriculado sob o número livro, do ofício de registro de Imóveis da Comarca de, cadastrado no Incra sob o número....., com(.....) aviário (s), com capacidade para cabeças de aves, edificado (s) sobre este imóvel, onde trabalha com sua família, composta de membros e com empregados seus registrados de acordo com a legislação trabalhista em vigor, doravante denominado *PARCEIRO CRIADOR*, tem justo e contratado a presente *PARCERIA AVICOLA* que se rege pela Legislação Agrária, Código Civil e Cláusulas seguintes:

PRIMEIRA: A *Parceira Proprietária* se obriga a entregar ao *Parceiro Criador*, na sua propriedade, pintos de um dia para serem criados e terminados até a idade de a dias, terminação esta que poderá variar de acordo com as necessidades da demanda nacional e/ou internacional.

SEGUNDA: A *Parceira Proprietária*, para fim de criação e terminação de aves, fornecera as rações e medicamentos necessários para a criação e engorda das mesmas, devendo o

Parceiro Criador solicitar o suprimento e administrar o consumo de acordo com as necessidades ou prescrições.

TERCEIRA: Após a entrega das aves terminadas, a reposição para cada aviário de pintos de um dia e da ração inicial será efetuada no prazo máximo de 20 dias, podendo o mesmo ser dilatado mediante a cientificação por escrito do Parceiro Criador, com as razões especificadas, havendo superveniência de motivo de força maior que impeça o cumprimento do aqui exposto, inclusive por problemas de ordem sanitária que vier a ocorrer no aviário, atestado por médico veterinário da Parceira Proprietária.

Parágrafo Único:

Poderá a Parceira Proprietária dilatar o prazo a que se refere o *caput* desta cláusula se:

1 - Após uma primeira advertência por escrito, constatar, através de seus técnicos, que o Parceiro Criador, é reincidente na aplicação de manejo contrário a boa técnica e que o resultado obtido com o lote de aves tenha sido prejudicado em virtude do manejo adotado.

2 - Constatar que as instalações do aviário não oferecem condições de alojamento, inclusive por falta de equipamento necessário.

QUARTA: O Parceiro Criador, dispensará os cuidados necessários e indispensáveis para a criação e terminação de aves, adotando, para tanto, os procedimentos técnicos que melhor se recomenda, facultando-se-lhe uma busca, sem qualquer ônus, junto ao departamento de fomento da Parceira Proprietária, de orientação técnica e veterinária que esta dispensa à sua criação.

QUINTA: Uma vez completado o período de criação e engorda de aves, respeitada a partilha prevista na Cláusula Sexta, a parte que pertence à Parceira Proprietária, lhe será entregue pelo Parceiro Criador, cujo transporte correrá por conta daquela.

SEXTA: Do resultado obtido na criação e engorda das aves, até a idade referida, o Parceiro Criador terá direito, à título de participação na Parceria, a uma percentagem das aves vivas produzidas sobre o total em quilos do lote, percentual este que variará conforme tabela para este fim existente, da qual ambos os Parceiros declaram expressamente terem pleno conhecimento e, onde serão observados os critérios de cálculo da eficiência da produção.

Parágrafo Único:

A Parceira Proprietária se compromete a adquirir a parte do Parceiro Criador e este a vender à Parceira Proprietária pelo preço constante da tabela para remuneração de frangos de corte elaborada pela Parceira Proprietária com base no desempenho do lote (conversão alimentar, mortalidade, idade e peso médio) conforme padrões de produtividade constantes na tabela supra mencionada, correndo frete por conta da Parceira Proprietária, tendo esta um prazo de 10 dias para efetuar o pagamento, nas suas sedes de atuação.

SETIMA: A Parceira Proprietária se obriga a entregar ao Parceiro Criador todos os *tiques* de pesagem das aves entregues, facultando-lh o direito de acompanhar as pesagens no estabelecimento de destino das mesmas.

OITAVA: Por ocasião da entrega das aves, a sobra da ração que eventualmente ocorrer, que é de propriedade da Parceira Proprietária, será por sua conta, transferida a outro criador, assim como poderá ficar na propriedade do Parceiro Criador, para outro lote, a critério da Parceira Proprietária.

NONA: As despesas relacionadas com os serviços de tratamento, apanhe das aves, aquecimento, cuidados com as aves e a cama do aviário, correrão por conta exclusiva do Parceiro Criador, que se obriga a fornecer toda a mão de obra necessária, sua, de sua família ou de terceiros, respondendo pelos encargos sociais e/ou trabalhistas previstos em lei, isentando a Parceira Proprietária de qualquer responsabilidade solidária.

DECIMA: E facultada à Parceira Proprietária, acompanhar a criação e engorda das aves para o que lhe é assegurado livre e permanente acesso às instalações nas quais o plantel está sendo terminado.

DECIMA PRIMEIRA: O prazo de duração do presente contrato é indeterminado, podendo o mesmo ser rescindido por qualquer das partes mediante notificações por escrito com antecedência mínima de 180 (cento e oitenta) dias, não gerando esta medida direito à indenização para qualquer das partes.

DECIMA SEGUNDA: O inadimplemento das obrigações assumidas por qualquer das partes, dará lugar facultativamente à rescisão do contrato, respondendo o inadimplente pelas perdas e danos que causar.

DECIMA TERCEIRA: Os casos omissos serão resolvidos entre as partes e objeto de aditivo ao presente contrato.

DECIMA QUARTA: A eventual tolerância de qualquer infração contratual não configura a perda ou renúncia do direito das partes.

DECIMA QUINTA: Fica eleito o Foro da Comarca de Videira-SC para qualquer ação fundada neste contrato.

E assim, por estarem justas e acertadas, as partes assinam o presente contrato em três vias de igual teor e forma, na presença de duas testemunhas.

..... de de 19..

Parceira Proprietária
 Parceiro Criador
 Parceira Proprietária
 Anuente
 Anuente
 Testemunhas

ANEXO 9

CEVAL AGRO INDUSTRIAL S/A
 CONTRATO DE PARCERIA AVICOLA

Pelo presente instrumento de Parceria Avícola de um lado a empresa CEVAL AGRO INDUSTRIAL S/A, com sede no município de Gaspar, SC, à Rodovia Jorge Lacerda, S/N, inscrita no CGCMF nº 84.046.101/0001-93, inscrição estadual nº 250.212.226, com seus atos constitutivos registrados na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina, sob nº 35.435 em data de 25.01.72, sociedade anônima de capital aberto, pessoa jurídica de direito privado, na condição de proprietária das aves em criação, das rações, dos medicamentos e insumos, aqui denominada CEVAL, por seus representantes legais infra firmados, e do outro lado, o Sr. estado civil nacionalidade com endereço inscrito no CPF/CGC MF sob nº, infra firmado, doravante denominado PARCEIRO CRIADOR, ficou ajustado o presente CONTRATO DE PARCERIA AVICOLA, que se regerá pelo art. 1416 e seguintes do código civil brasileiro, mediante as condições e cláusulas seguintes:

PRIMEIRA: A CEVAL entregará ao Parceiro Criador, pintos de um dia para serem criados e terminados em propriedade do segundo, concorrendo a Ceval para tal fim com as rações e medicamentos necessários para a criação e engorda das aves.

SEGUNDA: O Parceiro Criador dispensará todos os cuidados necessários e indispensáveis para a criação e terminação das aves no que poderá dispor de assistência técnica da Ceval, através de técnicos especializados e habilitados, podendo dispor ainda de orientação quanto à terminação de aves, tanto no que diz respeito as instalações como ao manejo e condições sanitárias a serem observadas objetivando um melhor resultado.

TERCEIRA: Uma vez completado o período de criação e engorda das aves e respeitados os critérios de partilha abaixo estabelecidos, a parte que pertence à Ceval lhe será devolvida pelo Parceiro Criador, correndo o transporte por conta daquela.

QUARTA: Do resultado obtido na terminação das aves, o Parceiro Criador terá direito, a título de participação na Parceria a uma percentagem sobre o total em quilos das aves vivas produzidas, que variará conforme a tabela para esse fim utilizada e da qual ambos os parceiros declaram expressamente, através deste instrumento, terem pleno conhecimento.

QUINTA: Definida a partilha, o Parceiro Criador ficará livre para vender a sua parte à própria Ceval ou a quem mais lhe interessar, dela dispondo da forma que melhor lhe convier.

SEXTA: As despesas relacionadas com os serviços de tratamento, aquecimento e criação de aves, correrão por conta exclusiva do Parceiro Criador, que se obriga a fornecer toda a mão de obra necessária, sua ou de terceiros, respondendo pelos encargos sociais ou trabalhistas previstos em lei.

SETIMA: A Ceval poderá acompanhar e fiscalizar sempre que entender necessário, a criação e engorda das aves para o que lhe é assegurado livre e permanente acesso às instalações nas quais o plantel está sendo terminado.

DITAVA: Ocorrendo mortalidade das aves em criação, o Parceiro Criador dará ciência do fato à Ceval que poderá proceder ao exame, diagnóstico e providências técnicas que julgar necessárias.

NONA: A eventual deficiência no manejo do plantel, o descumprimento das normas técnicas, a utilização indevida das rações e medicamentos fornecidos pela Ceval ou a infringência de qualquer outra disposição contida nas cláusulas anteriores é motivo bastante para rescisão deste contrato.

DECIMA: O Parceiro Criador autoriza a parceira Ceval Agro Industrial S.A., a contrair financiamento bancário com base no MCR - 2.1.6., para aquisição dos insumos necessários à manutenção dos plantéis, objeto da cláusula primeira, ficando os referidos financiamentos sob a responsabilidade única e exclusiva da Ceval Agro Industrial S.A., até sua total liquidação, podendo, nesse período, permanecer na propriedade do parceiro criador os mencionados plantéis.

DECIMA PRIMEIRA: O presente contrato terá prazo de duração indeterminado, podendo ser rescindido mediante aviso previo de 60 dias por ambas as partes.

DECIMA SEGUNDA: Em obediência aos dispositivos legais, fica assegurada a conservação dos recursos naturais e a proteção social e econômica dos Parceiros, de acordo com o art. 13 do Decreto nº 59.566/66 de 14/11/66.

DECIMA TERCEIRA: Fica eleito o foro da Comarca de Gaspar-SC para qualquer ação fundada neste contrato.

E assim, por estarem justos e contratados, assinam o presente instrumento em três vias de igual teor e forma, na presença de duas testemunhas, sendo a terceira via destinada ao Cartório de Registro de Título e Documentos para o devido registro.

....., de de 19....

Testemunhas

.....

Ceval Agro Industrial S.A.

Parceiro Criador

ANEXO 10

ASSOCIAÇÃO REGIONAL DOS AVICULTORES DE ITAPIRANGA E MUNICIPIOS CIRCUNVIZINHOS

MINUTA DE PROPOSTA DE ALTERAÇÃO CONTRATUAL

Cláusulas e suas alterações:

PRIMEIRA: A Ceval entregará ao Parceiro Criador, pintos de um dia para serem criados e terminados em propriedade do segundo, concorrendo a Ceval para tal fim com as rações e medicamentos necessários para a criação e engorda das aves, bem como com um seguro mútuo sobre o patrimônio do aviário e do plantel.

SEGUNDA: Inalterada.

TERCEIRA: Uma vez completado o período de criação e engorda das aves e respeitados os critérios de partilha abaixo estabelecidos, a parte que pertence à Ceval lhe será devolvida pelo Parceiro Criador, correndo o carregamento e transporte por conta daquela, devendo o Parceiro Criador auxiliar no carregamento.

QUARTA: Do resultado obtido na terminação das aves, o Parceiro Criador terá direito, a título de participação na Parceria, a uma percentagem sobre o total em quilos das aves vivas produzidas; que variará conforme a tabela para este fim utilizada e da qual ambos os parceiros declaram expressamente, através deste instrumento, terem pleno conhecimento. Tal tabela, contudo, poderá sofrer alteração promovidas pela Associação Regional dos Avicultores de Itapiranga e municípios circunvizinhos ou pela Empresa, sempre de comum acordo.

PARAGRAFO UNICO: Na eventualidade da ocorrência de acidente grave através de fenômenos naturais (raio, vendaval, granizo ou outros), ou de uma peste que atinja o plantel,

alterando totalmente a produtividade, a remuneração será garantida pela Ceval ao Parceiro Criador, sobre uma média recebida pelos três últimos lotes produzidos, sendo o valor reajustado pelo IPC ou outro índice, indexador, firmado pelo Governo Federal.

QUINTA e SEXTA: inalteradas.

SETIMA: A Ceval poderá acompanhar e fiscalizar sempre que entender necessário, a criação e engorda das aves para o que lhe é assegurado o livre e permanente acesso às instalações nas quais o plantel está sendo terminado. De igual forma, o Parceiro Criador, através de sua associação de classe, poderá fazer o acompanhamento na pesagem da ração a ser entregue ao produtor, bem como na pesagem do frango quando de sua entrega, fiscalizando a exatidão dos mesmos.

Oitava, Nona, Décima, Décima Primeira, Décima segunda e Décima Terceira, permanecem inalteradas.

Itapiranga, maio de 1989.

ANEXO 11

FORMULA PARA CALCULO DA PERCENTAGEM QUE CORRESPONDE AO PARCEIRO CRIADOR NA PARCERIA AVICOLA DA SADIA CONCORDIA S/A INDUSTRIA E COMERCIO

A fórmula dará cálculo do Índice de Eficiência Europeu é expressa da seguinte maneira:

$$I.E.E. = \frac{\text{PESO MEDIO} \times \text{SOBREVIVENCIA} \times 100}{\text{IDADE} \times \text{CONVERSAO ALIMENTAR}}$$

O resultado da aplicação desta fórmula representa o Índice de Eficiência do lote entregue pelo Parceiro Criador e a cada valor do Índice corresponde uma percentagem do peso vivo do lote que pertencerá ao Parceiro Criador, conforme tabela abaixo:

I.E.E.	%	I.E.E.	%
130	3,4	171	6,5
132	3,5	172	6,6
134	3,6	173	6,7
136	3,7	174	6,8
138	3,8	175	6,9
140	3,9	176	7,0
142	4,0	177	7,1
144	4,1	178	7,2
146	4,2	179	7,3
148	4,3	180	7,4
150	4,4	181	7,5
151	4,5	182	7,6
152	4,6	183	7,7
153	4,7	184	7,8
154	4,8	185	7,9
155	4,9	186	8,0
156	5,0	187	8,1
157	5,1	188	8,2
158	5,2	189	8,3
159	5,3	190	8,4
160	5,4	192	8,5
161	5,5	194	8,6
162	5,6	196	8,7
163	5,7	198	8,8
164	5,8	200	8,9
165	5,9	202	9,0
166	6,0	204	9,1
167	6,1	206	9,2
168	6,2	208	9,3
169	6,3	210	9,4
170	6,4	212	9,5

Esta tabela podera ser mudada, desde que ocorram fatos novos significativos na comercialização de frangos, tanto no mercado interno como externo.

Concórdia, 29 de novembro de 1984.

FONTES E BIBLIOGRAFIA

1 FONTES

ATA da Assembléia Geral Extraordinária da Frigobrás - Cia. Brasileira de Frigoríficos, Vila Anastácio, SP, 15/07/88.

Attilio Francisco Xavier Fontana. Depoimento em 13 de abril de 1988, in: *História Empresarial Vivida, Depoimentos de Empresários Brasileiros Bem Sucidados*", Ed. Atlas, v. 5, p. 195-245.

Depoimento de Attilio Fontana no programa *Depoimento de Empresários Brasileiros*, em 13 de abril de 1988, in: *História Empresarial Vivida, Depoimentos de Empresários Brasileiros Bem Sucidados*, SP, Ed. Atlas, 1989, v.5, p.195-245.

Entrevistas com diretores do Moinho da Lapa S/A e Sadia Concórdia S/A, Indústria e Comércio; com diretores do Sintcrave e Sinsusc; com produtores integrados no Oeste e Sudoeste do Paraná.

FONTANA, Attilio. *História da Minha Vida*, Ed. Vozes, Petrópolis, RJ, 1980, 278 p.

Levantamento de dados sobre Agroindústria no Paraná, no Sebrae-PR.

Levantamento de dados sobre o Complexo Carnes: aves, suínos e bovinos, junto à SEAB/Deral-PR, de 1969/90.

Revista *Integração*, Órgão Interno da FAF, "45 Anos, uma Geração Sadia", Edição Comemorativa de 45 Anos, SP, 1989, 23 p.

Revista *Integração*, Órgão Interno da FAF, "A História de uma Vida, Edição Especial sobre Attilio Fontana, SP, agosto/89, n. 103, 47 p.

Revista *Integração*, Órgão Interno da Fundação Attilio Francisco Xavier Fontana (FAF), revista bimestral, São Paulo, 1986 a 1992 (incompleto).

Sadia - Assessoria de Comunicações. "Breve Perfil do Grupo Sadia", SP, mimeo, 1991, 12 p.

Sadia - Assessoria de Comunicações. "Dados de Interesse para um Perfil do Grupo Sadia", SP, mimeo, 1991, 14 p.

Sadia - Relatórios Anuais - 1975/91.

2 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ABRAMOVAY, Ricardo. *De Camponeses a Agricultores. Paradigmas do Capitalismo Agrário em Questão*, Tese de Doutorado apresentada ao Departamento de Ciências Sociais do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, 1990, mimeo, 354 p.

ARASHIRO, Osny. *A História da Avicultura do Brasil*, SP, Gessulli, 1989, 301 p.

BELATO, Dinarte. *Camponeses Integrados*, Dissertação de mestrado, Campinas, SP, 1985, mimeo, 443 p.

BENNEMANN, Nelson. *A Pequena Produção no Ano 2000 - Análise e Sugestões para Viabilidade*, Souza Cruz, s/d, 22p.

BETTANIN, Waldir. *Do Minifúndio à Agro-Indústria*, Estudo apresentado no Curso de Pós-Graduação em História do Brasil, CEPEA-PR, Palmas, 1989, mimeo, 38 p.

CAMPOS, Indio. *Os Colonos do Rio Uruguai - Relações entre pequena produção e agroindústrias no Oeste Catarinense* Dissertação de mestrado, Campina Grande, PB, 1987, mimeo, 370 p.

CEAG. *Análise do Sistema de Integração Agroindustrial em Suínos e Aves em Santa Catarina*, Centro de Assistência Gerencial de Santa Catarina - CEAG-SC, Florianópolis, 1978, mimeo, 311 p.

DALLA COSTA, Armando João. *A Situação do Complexo Carnes no Sul do Brasil*. Anais do seminário Inovações Tecnológicas e Reestruturação do Sistema Alimentar, UFPR, Curitiba-PR, 24 a 26 de junho de 1991, p.202-214.

DA SILVA, Harrysson Luiz. *A Gestão do Território pelo Grupo Sadia no Município de Concórdia Santa Catarina*, Dissertação de Mestrado, Florianópolis, SC, 1991, mimeo, 225 p.

DANET, Jean; DURAND, Gérard. *Politique des Contrats em Agriculture (Integration, Cooperation, Accords Collectifs)*, Université de Nantes, Faculté de Droit et des Sciences Politiques, Centre de Recherche Politique, v.7, 1977, 255 p.

DELGADO, Guilherme da Costa. *Capital Financeiro e Agricultura no Brasil: 1965-1985*, Editora da Unicamp e Icone Ed., 1985, 240 p.

DIRY, Jean-Paul. *L'Industrialisation de L'Elevage em France - Economie et Géographie des Filières Avicoles et Porcines*, Editions Ophrys, 1985, 680p.

ECCO, Umberto. *Como se faz uma Tese*, Editora Perspectiva, SP, 1991, 170 p.

ETGES, Virginia Elisabeta. *Sujeição e Resistência: Os Camponeses Gaúchos e a Indústria do Fumo*, Santa Cruz do Sul, RS, Livraria e Editora da FISC, 1991, 209 p.

Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior. Programa: *Empresas e Negócios Internacionais. Depoimentos Empresariais*. Depoimento do Dr. Flávio Brandalise, Presidente da Perdigão S.A. Indústria e Comércio, em 24/08/89, mimeo, 32 p.

GORGEN, Frei Sérgio; STEDILLE, João Pedro. *Assentamentos, a Resposta Econômica da Reforma Agrária*, Ed. Vozes, Petrópolis, RJ, 1991, 184 p.

GREEN, Raúl H.; ROCHA DOS SANTOS, Roseli. *Uma Reflexão Teórica Metodológica sobre o Processo de Reestruturação do setor Agroalimentar na América Latina*, in: *Anais do Seminário Inovações Tecnológicas e Reestruturação do Sistema Agroalimentar*, UFPR, Curitiba, PR, 24 a 26 de junho de 1991.

----- *Economía de red y reestructuración del sector agroalimentario*, Paris, noviembre 1991. Comunicación presentada al seminario *Cambio Técnico y reestructuración del sector agroalimentario*, organizado por el Consejo Superior de Investigaciones de España, 9-11 diciembre 1991, Madrid.

Jornal do Brasil, 28/04/92, p.2.

Jornal Folha de São Paulo, 16/04/91, cad.6, p.3.

Jornal Folha de São Paulo, 18/05/92, cad.2, p.7.

Jornal Gazeta Mercantil, 02/06/92, p.8.

Jornal Gazeta Mercantil, 09/01/92, p.23.

Jornal Gazeta Mercantil, 30/03/92, p.39.

KAGEYAMA, Angela; SILVA, José Graziano da. *A Dinâmica da Agricultura Brasileira: do Complexo Rural aos Complexos Agroindustriais*, Unicamp, mimeo, 1987, 71 p.

LEITE, Sérgio. *Estratégias Agroindustriais, Padrão Agrário e dinâmica intersetorial*, in: "Rascunho", n.7, UNESP, Araraquara, 1990, 54 p.

LINHARES, Maria Yedda; SILVA, F.C. Teixeira da. *História da Agricultura Brasileira: combates e controvérsias*, SP, Ed. Brasiliense, 1991, 170 p.

MST. *Manual de Cooperação Agrícola - III. Orientações para Implantação de Associações de Cooperação Agrícola*, Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra, SP, agosto/1989, mimeo, 42 p.

MST. *Sistema Cooperativista dos Assentados - Dossiê III*, Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra, SP, julho/1990, mimeo, 27 p.

MST. *Textos para Discussão no Sistema Cooperativista dos Assentados*, Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra, SP, janeiro/1991, 77 p.

MULLER, Geraldo. *Complexo Agroindustrial e Modernização Agrária*, SP, Ed. Hucitec e educ, 1989, 149 p.

----- *As Transformações no Complexo Agroindustrial e a Orientação Recente da Política Agrícola*, Curitiba, mimeo, 1988, 10 p.

----- *As Relações Indústria - Agricultura e os Padrões Agrários no Brasil*, UNESP, Araraquara, nº 2, mimeo, 1989, 51 p.

PAULILO, Maria I.S. *Produtor e Agroindústria: Consensos e Dissensos*, Florianópolis, SC, Ed da UFSC-Secretaria de Estado da Cultura e do Esporte, 1990, 182 p.

Revista *A Granja Avícola*, SP, Ano 36, n.14, junho/1980.

Revista da Associação Brasileira de Reforma Agrária - ABRA - Campinas, SP, v.21, n.3, set/dez/91.

Revista *Exame*, *As Multinaionais Brasileiras pedem Passagem*, Ed. Abril, edição 500, ano 24, n. 5, 04/03/92, p.18-23.

RIZZI, Aldair Tarcisio. *O Capital Industrial e a Subordinação da Pequena Produção Agrícola - O Complexo Avícola no Sudoeste Paranaense*, Dissertação apresentada ao Curso de Pós Graduação em Teoria Econômica do Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional da Universidade Federal de Minas Gerais, mimeo, 1984, 200 p.

ROCHA DOS SANTOS, Roseli M. *Política Agrícola no Brasil: da modernização induzida à garantia de Preços*, Curitiba, UFPR, mimeo, 1988, 24 p.

ROY, Ewell Paul. *Contract Farming and Economic Integration*, The Interstate Printers & Publishers, Inc., Danville, Illionis, 1972, 661 p.

SANTOS, José Vicente Tavares dos. *Colonos do Vinho*, Estudo sobre a Subordinação do Trabalho Camponês ao Capital, 2ª ed., SP, Ed. Hucitec, 1984, 182 p.

SILVA, José Graziano da. *A Modernização Dolorosa*, RJ, Zahar Ed., 1982, 192 p.

SORJ, Bernardo. *Estado e Classes Sociais na Agricultura Brasileira*, 2ª ed. RJ, Ed. Guanabara, 1980, 162 p.

SORJ, Bernardo; POMPERMAYER, Malori J.; CORADINI, Odacir L. *Camponeses e Agroindústria - Transformação Social e representação política na avicultura brasileira* RJ, Zahar Ed., 1982, 119 p.

TEDESCO, João Carlos. *A Produção Familiar e a Agroindústria* (Análise do Processo Modernizante das Relações de Produção dos Pequenos Produtores Familiares do Município de Marau), Dissertação de Mestrado em Sociologia Rural, Porto Alegre, UFRGS, mimeo, 1991, 333 p.

VIEIRA FILHO, Ady. *As Raízes da Industrialização - Grupos empresariais catarinenses: origem e evolução, 1880 - 1985*, Florianópolis, SC, Ed. do autor, 1986, 203 p.

WILKINSON, John. *O Estado, a Agroindústria e a Pequena Produção*, São Paulo-Salvador, Ed. Hucitec-CEPA/BA, 1986, 219 p.

-----, *O Futuro do Sistema Alimentar*, SP, Ed. Hucitec, 1989, 142 p.